

3 1761 11701337 5

CAI
SS 40
- P66



Government
Publications

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT



Annual Report 1991-1992

Canada



Printed on recycled paper

© Minister of Supply and Services Canada 1992
Cat. No. SC91-1992
ISBN 0662-59047-3



Ottawa, 1992

MEMORANDUM FOR THE PRIME MINISTER

Canadian Centre for Management Development: Annual Report

On behalf of the Board of Governors, I have the honour to submit to you, in accordance with the provisions of Section 19 (1) of the Canadian Centre for Management Development Act (CCMD) of 1991, the Annual Report of the Centre for the year ended March 31, 1992.

The report provides highlights of major events that took place at the Centre during this fiscal period.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "P. Tellier".

Paul M. Tellier

Table of Contents

Introduction	1
Overview: Stressing Leadership, Relevance and Accessibility	3
The Year in Review	9
The Management Development Group	9
The Advanced Management Group	15
The Research Group	19
The Four Support Groups	22
• Corporate Services	22
• Human Resources Management	23
• Communications and Marketing	24
• Finance and Administration	25
In Conclusion	26
Statistical Information	27

Introduction

This annual report, covering fiscal year 1991-92, is the Canadian Centre for Management Development's third report since its inception. In our 1990-91 report, we described how we consolidated the work of our start-up year, designed our first comprehensive learning program and took our place as a fully operational organization in a challenging public service world of budget cuts, national unity issues and public service renewal — a world in which the development of the public service manager is an important national objective. We announced that in 1991-92 we intended to deliver 174 courses, seminars and other learning events to approximately 5,100 senior managers ... finish the first cycle of our new Advanced Management Program ... develop the educational component of the Management Trainee Program for the Treasury Board Secretariat ... design another 93 days of course work ... and add to the corpus of knowledge about public service management as a discipline.

Several factors had a significant impact on the delivery of our program in 1991-92. First, the government continued to emphasize management development as one of the ways of equipping executives to participate in the public service renewal program as well as a way to preserve and enhance the knowledge, skills and traditions of public sector management. Second, departments and agencies asked the Centre to continue diversifying its program delivery beyond the methods of traditional classroom teaching. At the same time, executives in the regions asked the Centre to deliver more of its

courses outside the national capital area. And finally, the Centre's clientele changed. The management category lost about ten per cent of its 4,775 people and was absorbed into a new executive group. In the process, former senior managers became first level executives.

As a result, we found we had to deliver more courses in more locations and diversify both content and method.

We are happy to report that our performance last year was even better than the year before. We owe much of our success to the fact that we continued to direct considerable attention toward making our courses, seminars and other events relevant to the milieu in which public service executives function — and accessible to them at times and places that suited their busy schedules. We offered 10 per cent more courses — amounting to 15 per cent more training days — to 33 per cent more participants, for an increase of 28 per cent in total participant training days.

We found

we had to deliver

more courses

in more locations and

diversify

both content and

method.

CCMD's Mandate

- *To encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service.*
- *To help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably.*
- *To help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development.*
- *To develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada.*
- *To formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service.*
- *To study and conduct research into the theory and practice of public sector management.*
- *To encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.*

An Act to Establish the Canadian Centre for Management Development
Proclaimed December 1, 1991

Overview: Stressing Leadership, Relevance and Accessibility

The Executive as Leader

It has become clear that the concept of management is undergoing a profound change. In addition to their traditional skills, managers must now refine the art of leadership. In response to this shift, we have made leadership a strong ingredient in a great many of our courses, and we have redesigned our orientation courses into a two-stage *Executive Leadership* program, incorporating the Niagara Institute's highly respected *The Leadership Challenge: Working with Others* as an integral part of it.

Relevance

A learning institution achieves its objectives when its courses and seminars are relevant to the operating environment of its clients. There are three ways to remain relevant: introduce new course content tied to the operating environment of the executives we serve, enhance the ability of our faculty to teach well, and devise new approaches to learning. To do these things, we consulted departmental representatives, academic and private sector researchers, and visitors from foreign institutions ... we made a large number of visits to departments and agencies and to other academic organizations in the private sector and abroad ... we investigated the needs of those who attend our events ... and we responded to their suggestions. Course coordinators, course managers, faculty members and support staff actively gathered feedback on all aspects of our services.

In general, each course offering is continually modified or redesigned in response to new needs and in the light of the comments we receive. Courses have

been updated continually to incorporate the latest information on national unity, workforce diversity and globalization, and to add other important issues like consultation as they have arisen. Focus groups and nominal group technique meetings were held last year with senior human resources specialists to determine their training and development needs, followed by another series with public service managers.

To enhance their course delivery techniques, members of our faculty took a variety of skills development courses during the year, with the Niagara Institute, B.C. Tel and other consultants. Course operations staff attended a variety of skills development workshops as well.

Accessibility

The most relevant educational offering is of use only when it can be delivered to those who need it — when they want it. As clients, public service executives in the regions are clearly as important as executives at headquarters. We put much effort into increasing our regional presence last year. Perhaps the most visible initiative was our national video-conference, linking five cities across the country with three locations in the Ottawa area. It was so successful that it will be repeated this year, linking 13 centres to the national capital.

We held *Armchair Discussions* in 15 locations across the country, delivered *Managing Regional Operations* in Quebec, Alberta and Toronto, held a

Board of Governors

Chairman

Paul M. Tellier
Clerk of the Privy Council

Ex-officio Members

Ian D. Clark
Secretary of the Treasury Board

Robert Giroux
Chairman
Public Service Commission

D. Bevis Dewar
Principal
Canadian Centre for Management Development

Members

Margaret Y. Catley-Carlson
Deputy Minister
Health and Welfare Canada

Pierre Gravelle
Deputy Minister
Revenue Canada, Taxation

Glen Shortliffe
Associate Secretary to the Cabinet and
Deputy Clerk of the Privy Council

Dr. Jacques Bourgault
Professor
Université du Québec à Montréal

Dr. J. Peter Meekison
Professor
Department of Political Science
University of Alberta

Dr. Rick R. Roskin
Dean, Faculty of Business Administration
Memorial University of Newfoundland

Jean Andrea Bernard
President, Bell Institute for Professional
Development
Bell Canada

James T. Black
Honorary Chairman
The Molson Companies Limited

H. Earl Joudrie
Chairman of the Board
Algoma Steel Corporation Limited

We have streamlined
many of our courses
and seminars
to accommodate
executives with busy
schedules.

course in *Leadership and Management for Scientists* in Quebec, delivered *Communicating with the Media* in six regional centres, *Personal Resilience* in three and *Managing Change* in four. Many of these events were held in cooperation with departments, who collaborated to help us bring them to their regional managers and often opened the events to managers of other departments in the region.

Our collaboration with departments and agencies to deliver courses in the regions has led us to another innovative way to extend the availability of our events. Where appropriate, we have collaborated with departments to offer their executives a customized version of a seminar or course, holding the session on the client's premises. *The People Management Series* was taken to three departments — Health and Welfare, Environment, and Correctional Service Canada. *Managing Change* was delivered to managers at both Fisheries and Oceans in the East and Health and Welfare in the West. Fourteen other customized courses have already been arranged for the 1992-93 year, and more are likely.

Accessibility also has much to do with the availability of time. Because public service executives have very little discretionary time, we have streamlined many of our courses and seminars to accommodate executives with busy schedules who expressed a preference for short, topical courses.

The Year's Highlights

- The legislation creating the Centre as a departmental corporation was proclaimed December 1, 1991.
- A total of 268 events was offered — 10.7 per cent more than the year before; 5,760 executives participated, 33 per cent more than in 1990-91.
- In January 1992, the new *Executive Leadership Program* replaced the senior manager and executive orientation courses.
- The *Advanced Management Program* completed one cycle and began the second. More than 50 top executives at the level of assistant deputy minister attended.
- In April 1991, the academic portion of the new *Management Trainee Program* was introduced; to date, 11 courses have been held for 235 participants.
- The *Armchair Discussions Program* was extended. We held 68 sessions, including 24 sessions in the regions.
- We published 10 research reports and held our second *John L. Manion Lecture*.
- We reached our goal of 100 case studies to complement the Centre's course material.
- The *People Management Workshop Series* was offered five times, both in the regions and in the national capital, to a total of 156 participants.
- A national videoconference was held November 13, 1991, linking by satellite five cities across Canada and three locations in the capital region. More than 200 executives participated in a round table discussion with a panel of deputy ministers.
- Facilities at the De La Salle campus have been completed and a long-term improvement plan for Touraine has been approved by our Advisory Council.
- In the United Appeal Campaign, we achieved 162 per cent of our target.

Organization

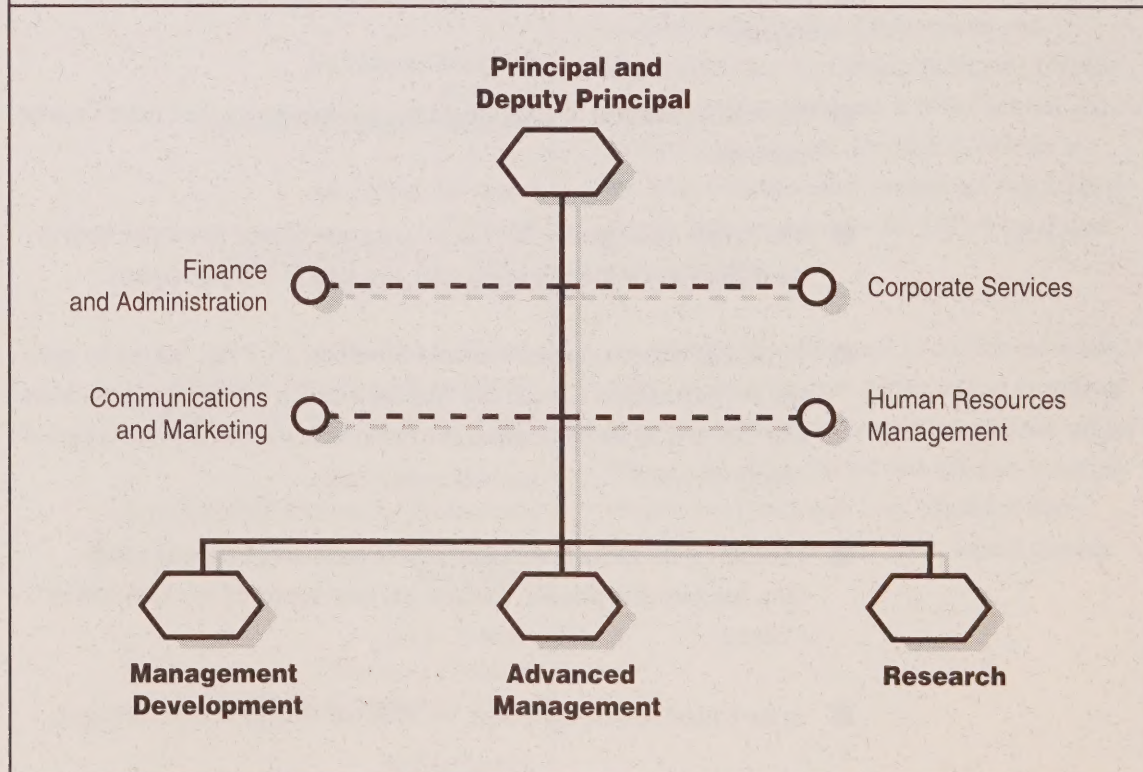
We deliver our program through three main operating groups, assisted by four supporting groups.

The Management Development Group

This group develops and delivers courses and training services to all federal executives and potential executives. Its offerings are grouped in three clusters.

Management Programs consist of the *Executive Leadership Program* and the *Overview of Government* for executives from the private sector joining the federal government on interchange programs. They also include the academic portions of the *Career Assignment Program* and the *Management Trainee Program*.

Organization Chart



Management Development Courses offer skills training for specific settings like scientific organizations or in specific areas of knowledge such as financial management. These courses include those presented in-house at our client departments.

Workshops and Seminars — the largest cluster of offerings — include our popular *Armchair Discussions* and the *People Management Series*, as well as the *Leadership Linkup* videoconference.

The Advanced Management Group

The main clients of this group are assistant deputy ministers and their equivalents in agencies. The Group delivers the Advanced Management Program, offers updates for assistant deputy ministers, delivers the *university briefing session* each year and designs courses for top executives like heads of agency. The case study program is also the responsibility of this Group.

Research Group

This Group manages our research program in cooperation with federal departments and agencies and with universities, and publishes reports and working papers. It is also responsible for the annual *John L. Manion Lecture*.

Management Committee

- D. Bevis Dewar
Principal
- Peter Harrison
Deputy Principal
- Anthony Campbell
Vice-principal, Advanced Management Group
- Margaret Cottrell-Boyd
Vice-principal, Management Development Group
- Charles-E. Caron
Executive Director, Finance and Administration
- Paul Robillard
Director, Human Resources Management
- Dan Burke
Director
Communications and Marketing
- Louise Durocher
Director, Corporate Services
- John Dingwall
Acting Director, Research
- Lisa Robinson
Administrative Secretary

Faculty

Douglas Bland
Yvon Bordua
Satya Brink
Dan Burke
Anthony Campbell
Charles-E. Caron
Margaret Cottrell-Boyd
D. Bevis Dewar
John Dingwall
Lyette Doré
Louise Durocher
John Flynn
Louis Garceau
Sylvia Gold
Louise Guertin
Peter Harrison
Ralph Heintzman
Robert LeBlanc
Gérald Leduc
John L. Manion
Christine Manseau
Marie-ève Marchand
Robert Mercer
M.-J. Mercier-Savoie
Robert Nichols
Jean-Marc Pellerin
Joseph Pestieau
Lise Pigeon
William Pullen
Dorothy Richardson
Paul Robillard
Donald Savoie
Stephen Skelly
Peter Sterne
Marie Tobin
Garry Vernon
John Williams
William Young

The Year in Review

The Management Development Group

Management Programs

We made significant changes in our programs for new executive appointees during the past year — particularly to the orientation programs — in response to significant changes in their environment and to feedback from participants.

The Executive Leadership Program

Last summer, we undertook a complete overhaul of the mandatory orientation courses for SMs and EXs and replaced them with the *Executive Leadership Program*, designed to help executives enhance their effectiveness as leaders. The program is made up of two courses, *Executive Leadership I* and *Executive Leadership II*.

Executive Leadership I is for those executives who have not attended either the Senior Manager or the Executive Orientation course, which it now replaces. *Executive Leadership II* is for executives who attended one of the orientation courses at least four years ago. Both courses are based on the premise that effective leaders must know themselves well — their strengths and their weaknesses — and that they must have a vision of what they want to achieve. Public sector leaders need more than that, however; they need to understand the national and international issues critical to the federal government. And they must have physical, mental and emotional resilience.

The courses open with the Niagara Institute's two-day session, *The Leadership Challenge: Working With Others*, and are followed by sessions on prior-

ities, decision-making, public consultation, the Constitution, discussions of the national and international issues facing government today, and a session of synthesis and integration. The participants themselves are drawn into the course as key resources and the course uses active learning techniques.

Since its introduction in September 1991, the new course has been conducted ten times and participants have indicated their strong approval.

The Career Assignment Program

CCMD shares with the Public Service Commission and various departments the responsibility for developing the public service's future executives. Among the tasks this entails is the delivery of the academic portion of the *Career Assignment Program*. To supplement the advice of the program's consultative committee established in 1988, we put together a focus group and asked it to identify significant trends in today's environment and to establish the development needs of the public service managers of the future. On the basis of the advice of the consultative committee, the findings of the focus group, the experience of our faculty and the feedback of the CAP participants themselves, we revised the course to incorporate much more regional content and to place more emphasis on managing human resources and the self-knowledge needed to be an effective leader.

In particular, we stress empowerment, accountability, motivation, team work, professional contribution, interpersonal skills, and an awareness of the issues and challenges facing the federal public service. We have restructured the teaching

*Management is an art
that demands
a broad repertoire of
skills and knowledge.
To grow and develop
as professionals,
all managers need to
add to their array
of skills
from time to time.*

methods to incorporate more active discussion with resource people and among the participants themselves, and to integrate the material into the working environment of these future senior managers.

We ran three courses last year, with 52 participants attending.

The Management Trainee Program

CCMD is responsible for the educational component and the Public Service Commission is responsible for the overall administration of the *Management Trainee Program*. This is a five-year program for recent university graduates with a Master's degree and others at the Bachelor level with significant work experience. As many as 150 candidates are chosen for the program each year. It is held partly at the Centre and partly in the participant's home department or on other work assignments. Phase 1 is a two-week course held at the Centre and Phase 2 is an on-the-job assignment carried out in the trainee's home department. In Phase 3, the trainee returns to the Centre for a further two weeks of course work. The remaining four years of developmental assignments take place in the participant's home department, interspersed with periodical one-week courses held in various centres across the country.

This past year, six Phase 1 courses were held at the Touraine Campus, beginning in April and running through to October. During the on-the-job assignment, Phase 2, a project centred on the issue of Canadian unity during which teams of three participants researched an aspect of the subject and prepared a position paper. During Phase 3, participants again met at Touraine between November and

March to make formal presentations of their papers and complete consensus-building exercises.

The six Phase 1 courses and the five Phase 2 sessions were attended by 235 participants in 1991-92.

In Support of Management Exchange Programs

An Overview of Government is offered to executives from the private sector and other governments on postings to the federal public service as part of the Public Service Commission's Interchange Canada Program. We brief these executives on the machinery of government, on how resources are allocated and decisions made, and on the social, legal and economic context in which federal public service managers must operate.

Public servants from foreign governments on assignment to the Canadian public service joined the course held in January 1992, adding a new dimension to the discussions and richness to the ideas and experiences these executives shared. Based on our own experience, plus the comments of these executives and others who preceded them, we constantly improved content and methods throughout the year.

Management Development Courses

Management is an art that demands a broad repertoire of skills and knowledge. To grow and develop as professionals, all managers need to add to their array of skills from time to time. Truly effective managers, then, are those who adopt a habit of lifelong learning. The Centre's management development courses are open to all members of the executive group and their equivalents. They are

encouraged to use these courses as a way to develop their skills and knowledge as an ongoing personal program. To help them put together their own self-directed development program, we offer a range of elective courses designed to improve specific skills.

This past year, we held 17 management development courses, attended by 368 participants.

Managing in a Scientific Environment

Our courses designed for the scientific community received special attention in 1991-92. We made substantial changes, sharpening the focus of these courses considerably. The revised *Leadership and Management for Scientists* looks at the human and tactical aspects of management, while *Managing Scientific Organizations* discusses strategic management.

Leadership and Management for Scientists was offered for the first time in French and was conducted under the sponsorship of the Sainte-Foy Research Station of Agriculture Canada near Quebec City. We also negotiated an arrangement with the International Development Research Centre to accept six officials from Asian countries sponsored by IDRC.

Workshops and Seminars

In addition to our development programs, we offered federal executives a substantial array of seminars, lectures, workshops and briefings to bring them timely information throughout the year on leadership and management trends or topics of special interest and on the issues currently affecting

Management Development Group

Management Programs

- Executive Orientation
(Executive Leadership II)
- SM Orientation
(Executive Leadership I)
- Career Assignment Program
- Overview of Government
- Management Trainee Program

Management Development Courses

- Managing Regional Operations
- Leadership Challenge
- Financial Management
- Leadership & Management for Scientists
- Managing Scientific Organizations

Department In-house Courses

- Internal Communication
- Team Building and Coaching Skills

Workshops and Seminars

- Managing Through Negotiation
- Communicating with the Media
- Managing Diversity
- Personal Financial Planning
- Armchair Discussions
- Personal Resilience:
 - Affirming the Health Instinct
- People Management Series
- Breaking the Glass Ceiling
- Women's Executive Development
- Leadership Linkup Conference
- Managing the Legislative Process
- Key Issues Workshop
- The Learning Organization
- Private Sector Trends in
 - Human Resource Management
- Dialogue
- Managing Change

the management team. We also conducted briefings, on request, to special groups of executives and academics. In all, we delivered 150 workshops and seminars, which were attended by 3,521 participants.

Managing People — A Strong Topic

We ran our popular *People Management Series* of workshops five times last year, in the headquarters area and in several regional centres. A total of 156 executives participated.

Our seminar entitled *Managing a Diverse Workforce* was condensed to one day to make it more accessible to busy managers. The content was altered to concentrate on the rationale behind employment equity and to offer practical solutions to the problems that arise in the public service environment.

Sessions for Women Executives

Women executives were offered a new seminar and a new workshop. *Breaking the Glass Ceiling* was designed to help organizations capitalize on the potential of women as managers. Directed at both men and women, this seminar gives participants a framework for analyzing the barriers impeding the advancement of women in their organization and helps them to put together plans to overcome those barriers.

The Women's Executive Workshop is designed for women with high potential, to give them the tools for sound career management. Test instruments give the participants feedback that helps them see how others in their work environment perceive them.

Managing the Legislative Process

Last year, we also pioneered *Managing the Legislative Process*, a half-day seminar for both political and public service staff held twice on the same day. Both sessions shared the lunch hour, which featured an address by a Member of Parliament.

France's Expert on TQM

In collaboration with ENAP, CCMD organized a very successful lecture by one of France's leading authorities on total quality management, Hervé Sérieyx. The lecture was attended by executives from the federal public service and provincial and municipal governments, and provided them with an opportunity to compare the renewal of their public service with that of France's.

Armchair Discussions Greatly Expanded

Our highly popular *Armchair Discussions* — short informal sessions of 1 1/2 to 2 hours dealing with specific and current issues — were held weekly in the Ottawa area. In addition, we held 24 sessions in the regions, sometimes in collaboration with the Association of Public Service Executives (APEX), the Public Policy Forum, the Canadian Public Personnel Management Association or a university. These events were very well received. Indeed in many cases, we had more than 100 participants at a single session.

To make the sessions as widely accessible as possible, we videotaped one session each month and offered the tape on loan to groups in the Ottawa area and across the country who had been unable to attend. We also made coverage available in *The Mandarin* on the Senior Executive Network.

In collaboration

with ÉNAP,

CCMD organized a

very successful lecture

by one of France's

leading authorities

on total

quality management.

Dialogue Builds on Armchair Success

The success of the *Armchair Discussions* prompted us to initiate a new program last year. *Dialogue* is a series of informal discussions between 20 executives and a deputy minister or chief executive officer. We held three of them during the year, with Marcel Masse, Roderick Bryden and Margaret Catley-Carlson. The evaluations have been favourable; we shall continue the program into the new fiscal year, holding some of the sessions in regional centres.

Public service

renewal initiatives

Leadership Linkup

On November 13, 1991, we pioneered a nationwide videoconference, linking three sites in the headquarters area with five cities across the country. More than 200 executives participated in this real-time linking with a panel of deputy ministers in Ottawa. The results of this experiment led us to propose another — linking 13 sites — for October 1992, on a theme such as prosperity and the public sector.

fact: there is

an immense amount

of creativity

in the ranks

of public servants.

New Offerings Developed During 1991-92

In response to the feedback from our course participants, focus groups and consultants, we developed and tested a number of new seminars, workshops and other events, which will be introduced during the course of this year. A three-day program on *Public Consultation* will give participants an overview of consultation practices and help them to enhance the skills they need to plan and engage in formal consultation exercises. For executives who wish to establish a formal mentoring program in their organization — or even take on the role of mentor as an individual — we have developed a

one-day seminar on *Mentoring*. We have also started developing a crisis management course, working with Correctional Service Canada and Emergency Preparedness Canada.

We have collaborated with the General Secretary of the National Joint Council to develop a day-long training seminar designed to enhance participants' knowledge and understanding of the National Joint Council, its role and its constitution and to polish the consultation skills of the Chairs, members and secretaries of the NJC Working Committees. One session of the *NJC Working Committees Training Seminar* is planned for the new year.

Labour Relations — A Priority

Reflecting the changing public service human resources climate, we planned two major events centred on labour relations and its attendant issues. The first is a 2 1/2-day symposium on labour-related issues designed in collaboration with Labour Canada and the Treasury Board Secretariat. To raise the interest of managers in relations and to stimulate productive collaboration between managers and human resources practitioners, the conference will be offered to one line manager and one human resources specialist from each department or agency.

The second course event on the subject of labour relations we have planned for the coming year is a symposium on collective bargaining. In late October, two academics will present proposals for a new collective bargaining process to 25 union leaders and the same number of government and private sector executives. The participants will be

asked to analyse the proposals in the light of specific issues, and the results of their deliberations will be circulated as a discussion paper.

New Operational Realities

In collaboration with the Treasury Board and the Office of the Comptroller General, we developed two new courses in the field of financial management, one on Operating Budgets and the other on Special Operating Agencies.

Respect for the Environment

More and more, managers in all walks of life must factor into their decisions the environmental consequences of their actions. Together with Environment Canada and Federal Environmental Assessment Review Office (FEARO), we sponsored a study, *Environmental Responsibility in a Public Sector Environment*, conducted by Dalhousie University. The study is the basis for enhancing our programs to take into account the environmental, economic and social results of management decisions. The university has also produced for us a case study to be used as a tool for exploring these same issues.

A Public Service Learning Network

One of the main recommendations made by the Public Service 2000 task forces was a communication and learning network to link executives across the country. Picking up on those recommendations, in July 1991, we signed a Memorandum of Understanding with the Government Telecommunications Agency and Training and Development Canada to

put together a plan for a Learning and Communications Network. On the recommendation of the Human Resources Development Council, we received \$1.2 million from Treasury Board to draw up the business plan and conduct trials with various departments and agencies.

Celebrating Creativity in the Public Service

The public service renewal initiatives have demonstrated one fact: there is an immense amount of creativity in the ranks of public servants. Last year we devised the *INNOVATIONS* program to highlight and celebrate creativity in the public service. The program will be launched with an *INNOVATIONS Showcase* at the Ottawa Civic Centre in the fall of 1992.

Senior executives
were powerfully
attracted to the
concept of the leader
as teacher.

The Advanced Management Group

Executive Development Services

In addition to the ongoing program for assistant deputy ministers and heads of agencies, we began intensive work on a development strategy for deputy ministers, which we intend to introduce during 1992-93.

We continued our active collaboration with teachers in universities and colleges, where our interest focuses on encouraging effective and productive exchanges among theorists, teachers and practitioners of public service governance. To that end, we tried two small but interesting initiatives last year. We included university teachers as participants in our course on *Case Teaching*, which we held in conjunction with our annual *University Seminar*. In a second initiative, we invited several university professors and private sector consultants to become associated with the Advanced Management Group and participate in our staff meetings and discussions whenever they had time to do so. Here, again, our purpose was to stimulate an exchange of ideas between practitioners and other interested people, thereby enriching a partnership essential in the field of public sector executive development.

The Advanced Management Program

We delivered the second and third modules of our *Advanced Management Program* last year, concentrating on the twin themes of management and leadership. The participants' evaluations recommended no fundamental changes in our basic approach. Two main themes arose spontaneously from the participants' discussions and are worth noting: these senior executives were powerfully

Advanced Management Programs and Courses

- ADM Orientation
- ADM Update
- Advanced Management Program
- Leadership Challenge
- Heads of Agencies
- Heads of Agencies (Update)
- Agency Management
- University Seminar
- Managing Intergovernmental Relations
- Crisis Management
- Work Life, Family Life
- Case Review Groups
- Case Teaching

Advanced Management Program: Objectives

- *To prepare public servants of high potential to exercise sound leadership in the most senior positions by renewing their knowledge, updating their grasp of policy and broadening their perspective.*
- *To help managers refresh and transform their management ability to meet the challenges of the top of public sector organizations by giving them an understanding of the most advanced management concepts and techniques and developing basic leadership skills.*
- *To encourage the personal development of senior managers by promoting self-awareness and fostering self-improvement.*
- *To reinforce among top public service managers a corporate vision and a commitment to the traditions and values of a distinguished public service in a parliamentary democracy.*
- *To increase understanding and appreciation among senior managers in both the public and private sector of each other's approaches and contributions to the public good.*

attracted to the concept of the leader as teacher and they re-committed themselves with great intensity to the ideals of public service.

We also presented the first module of the 1992 program. While participants felt the pilot version did not require major changes, we nevertheless made significant adjustments based on our faculty's experience. We reduced the quantity of compulsory reading demanded of participants and slowed the pace from "hectic" to "intensive". We made more extensive use of small group studies, which we had found particularly productive in the pilot version. Most importantly, we allocated much more time to action learning, to peer group interchanges among the participants and to public sector management themes.

Generating New Knowledge

We placed special emphasis this past year on the analysis of public sector management concepts in Canada, the United States and France. Our objective was to find a body of existing knowledge and insights that could be adapted to the Centre's teaching and learning requirements. What we found was a great deal of conflict, competition — even incoherence — among the exponents of various schools of public administration, policy and public sector management. These results simply reinforced our conclusion that there is great need for cooperative exchanges among practitioners on the one hand and consultants and academics on the other.

Case Studies

During the year we achieved our goal of producing 100 cases, which allowed us to experiment for the first time with case-based courses. In Canada, cases have normally been used in the teaching of public sector management only as episodes in a larger curriculum. This differs from the practice at many American schools, such as the Kennedy School of Government at Harvard, which base their teaching on the case method. Our repertoire of cases now permits us to test courses that are completely case-based.

We developed two such courses last year, *Agency Management* and *Crisis Management*. In testing them, we built in an experiment to test the response of senior executives to courses based on a two-to three-hour lunch time session once a week over several weeks. Participant reaction during these pilot courses was encouraging and we are using this approach to deliver these courses in 1992-93.

New Courses and Workshops

During 1991-92, we developed several new courses and workshop components, covering such topics as intergovernmental relations, international relations, leadership, consultation and law for senior managers. In partnership with Statistics Canada and sharing original research, we developed and tested a seminar entitled, *Work Life, Family Life*. Participants were drawn equally from the ranks of federal managers and private sector specialists. As a result, a new network of people interested in this subject has been created, and we have the basic material to develop a course module that can be built into larger course curricula.

We also tested two new action learning workshop formats to help executives at the assistant deputy minister level discuss labour relations in the aftermath of the public service strike and gain insight into Canada's financial sector. Both formats were evaluated favourably and we plan to experiment further during peer group sessions sponsored or facilitated by the Centre.

Research Advisory Committee

John Dingwall
Acting Director, Research
Canadian Centre for Management Development

Ronald Bilodeau
Deputy Secretary to Cabinet (Operations)
Privy Council Office

Barbara Darling
Director General, Special Projects
Consulting and Audit Canada

David J. Elkins
Professor, Department of Political Science
University of British Columbia

Ralph Heintzman
Faculty Member
Canadian Centre for Management Development

Jak Jabes
Professor, Faculty of Administration
University of Ottawa

Peter Sterne
Faculty Member
Canadian Centre for Management Development

Donald J. Savoie
Clément-Cormier Chair in Economic
Development
Université de Moncton
Research Fellow
Canadian Centre for Management Development

Jean-Pierre Wallot
National Archivist, National Archives of Canada

Hélène Lee-Gosselin
Professeure, Département de management
Université Laval

Frank Swift
Senior Policy Advisor, Policy Secretariat
Province of New Brunswick

Research Fellows

Stéphane Dion
Université de Montréal

A.W. Johnson
Retired public servant

John L. Manion
Retired public servant

Robert Mingie
IBM Canada

Joseph Pestieau
Collège de Saint-Laurent

Wendy F. Porteous
Solicitor General of Canada

Donald J. Savoie
Université de Moncton

Frank Swift
Government of New Brunswick

The Research Group

To offer public service executives relevant developmental experiences, the Centre needs research information derived, wherever possible, from collaboration with academic institutions and government departments. Equally important, that information must reach managers in forms that they find useful and timely.

We expanded and consolidated our research in 1991-92. Our activities group into seven components. The first three components involve research studies. Each of our 1991-92 studies reflects one of the principles outlined in the Public Service 2000 White Paper: innovation, service, accountability or people. The work in the remaining four components addressed other priorities of the Centre or the government, such as consultation and managing change.

Frontiers Research

Our research into public sector management is conducted mainly by academics in Canadian universities working on contract. Last year, we had 24 projects under way, examining such topics as public sector divestment, managing transitions in government, workforce diversity, employment equity and managing change.

Enhancing the Corporate Memory

The research to enhance the corporate memory of the public service is carried out in partnership with other departments and agencies. It captures their initiatives and innovations, and extracts and publishes the management lessons for the benefit of other managers. Last year, we worked with four

other departments to capture events such as major organizational changes and consultation initiatives. These partnerships yield substantial reports containing considerable practical detail.

Management Practices

Our research in this area is intended to produce practical handbooks based on current management practices. Consequently, we draw heavily on the accumulated experience of public service managers, often through *Practitioners' Exchanges*, which we use to collect material, identify issues and validate recommendations. Authors come from many departments and agencies and from consulting organizations in the private sector. We undertook seven projects last year and here, again, collaboration was most fruitful. Together with six other departments we conducted two large *Practitioners' Exchanges* with over 60 participants each. Working with nine other government departments or agencies, we mounted three projects on developing a consultative culture and three others on changing an organization's culture.

Research Fellows

The fellowship program was expanded last year to broaden our response to the needs of the management community. We operate two fellowship programs: the *Canadian University Fellows Program* supports the appointment of senior public servants to Canadian universities, and the *CCMD Fellows Program* and the companion program for interns bring fellows from the public service, academic organizations and the private sector to the Centre. The *CCMD Interns Program* offers members of the executive feeder groups the opportunity

to work with a research fellow or a member of our faculty. Projects are specifically designed as developmental opportunities; they explore public management issues in greater depth than is usually possible when one occupies a regular position and is subject to operational constraints.

The John L. Manion Lecture

We established the *John L. Manion Lecture* to honour our first Principal and to foster new insights into public service management in Canada. Each year, an individual who has made an outstanding contribution to the knowledge and practice of public service management is invited to address an audience of public service executives and university professors. In 1992, Richard D. French discussed "Postmodern Government".

Grants and Contributions

Our grants and contributions program is an excellent vehicle for developing partnerships with organizations that have a mandate that complements that of CCMD. In addition to a sustaining grant to the Institute of Public Administration of Canada and a membership in the Institute on Governance, we assisted projects of the Institute for Research on Public Policy, the Parliamentary Centre for Foreign Affairs and the Canadian Association of Programs in Public Administration.

Published Research: 1991-1992

R. Bruce Dodge, *Learning in an Organizational Setting: The Public Service Context*

Jan Jörgenson and Taiëb Hafsi, *Managing Public Sector Divestment*

Evert A. Linquist, *Public Managers and Policy Communities: Learning to Meet New Challenges*

Correctional Service Canada, *Our Story: Organizational Renewal in Federal Corrections*

Robert Mingie, *Employee Feedback: The Experience of IBM Canada Ltd.*

Robert Mingie, *Total Quality Management: The Experience of IBM Canada Ltd.*

Wendy F. Porteous, *Citizens' Forum on Canada's Future: A Report on the Consultative Process*

Hajo Versteeg, *General Principles of Multi-stakeholder Consultation for Decision Makers — A Case Study*

Hajo Versteeg, *Practical Considerations of Multi-stakeholder Consultation for Manager and Participants — A Case Study*

Jack Vicq and Asit K. Sarkar, *The Accountability of "Mixed" Public Corporations*

Disseminating Knowledge

To be useful, research must be shared. We publish the results of the research conducted by research fellows, contracted researchers and staff as part of our *Working Papers Series*. *The John L. Manion Lecture* is published in the journal *Optimum* as well as in the working papers. Our research fellows have published in Canadian and international journals, and both fellows and staff have delivered papers at conferences here and abroad.

We undertake other activities to develop research ideas, involve public servants in research projects and disseminate the results. CCMD faculty and public servants from other departments are invited to sessions at which contracted researchers and fellows present research results. At *Practitioners' Exchanges* public servants develop a document discussing a specific management practice, and *Round Tables* among practitioners often take the form of briefings or presentations followed by discussion. All of these gatherings also serve to establish networks of executives interested and experienced in similar issues. CCMD staff also serve regularly on advisory groups in other government departments to help produce documents that capture the innovative initiatives of those departments.



This Exceptional Achievement Award is presented to

Tony Campbell

*in recognition of his outstanding accomplishment
in designing, planning and implementing the Canadian
Centre for Management Development's
first Advanced Management Program,
AMP 1990-1991,
as well as for the remarkable leadership he offered
to the AMP participants.*

*Tony Campbell's bold imagination, intellectual curiosity,
boundless energy, stamina and enthusiasm,
all contributed to the success and authority of
the Program and provided an example of public service
at its best.*

*Principal
November 8, 1991*



The Four Support Groups

Four support groups help us to deliver our training and development programs.

The Corporate Services Group

The Act to Establish the Canadian Centre for Management Development was proclaimed by Order in Council December 1, 1991. The affairs of the Centre are now managed by a Board of Governors, which includes three members from academic institutions, three from the private sector, three from the public sector and four *ex-officio* members. Most of these people were members of the CCMD Advisory Council during our formative period and we appreciate their valuable contribution. To maintain continuity and balance in the ordering of the Centre's affairs, the terms of office run for either one, two or three years. *Ex-officio* members have no stated term.

During the past year, we have adopted a broader approach to our planning activities, involving faculty members in a review of the environmental factors affecting the orientation of our teaching program. We also surveyed faculty and staff to help us prepare a plan to implement program evaluation in the organization.

The Corporate Services Group helped the Principal to prepare his presentation to the Senate National Finance Standing Committee's hearings on Public Service 2000. We have completed the preparatory work to facilitate the functioning of our new Board of Governors.

Three orientation sessions for new employees and summer students were organized to familiarize them with the new working environment, staff and projects under way.

The Human Resources Management Group

Continuous training and development of our highly qualified professional and technical staff was our main concern last year. In addition, the human resources function was the object of a formal audit conducted by the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat. Their report clearly indicates that the Centre handled its human resources management with distinction.

Training and Career Planning

The careers of our staff received considerable attention this past year. With the concurrence of Revenue Canada, we adapted their *Career Planning Guide* — a handbook to help employees to plan their career paths — and organized group coaching sessions on career planning. Working from the organizational perspective, we undertook a complete review of the organization aimed at ensuring that staff had been delegated the power they needed to be effective in their work and could find productive career paths along which they can progress. Well under way, this review will be completed during the 1992-93 fiscal year.

Mobility and professionalism are important concerns for staff. To enhance their professional capability, we encourage them to participate in conferences, seminars and training programs offered by the central agencies and by organizations outside the public service. Enrolment in such



This Exceptional Achievement Award is presented to

Lise Pigeon

*in recognition of her outstanding leadership qualities,
her demonstrated skills in human resources management
and her remarkable dedication to
the Canadian Centre for Management Development.*

*Of all Lise's ongoing leadership qualities,
the most impressive is surely her ability to listen to others
and then, through her actions, to give sensitive and
sensible expression to what she has heard.
Thanks to this blend of sensitivity, commitment and
capacity for active listening, Lise exerts an exceptional
and positive influence on those around her.*

*Principal
November 8, 1991*



courses rose 118 per cent during 1991-92. In addition, we ran a series of sessions on key issues of interest to the public service. It has been so successful that we have decided to make them a monthly event.

*We have designed
a voluntary upward
feedback program
aimed
at improving our
managerial
effectiveness.*

We have designed a voluntary upward feedback program within CCMD, aimed at improving our managerial effectiveness. It will give our managers candid appraisals from their subordinates on the quality of their leadership. And we have put in place an exit program to collect feedback from employees who are leaving. That way, we can profit from their experience at the Centre and add their contribution to our corporate memory.

The Centre's Workforce

A year ago, there were 119 people at CCMD, including 39 faculty members. At the end of March 1992, we numbered 135 staff members, of which 37 are faculty members.

The Communications and Marketing Group

During the year we completed the first stage of our market research program and put in place an active promotion program aimed more directly at each individual executive. In addition, we improved the infrastructure of our marketing operation and laid the foundation for marketing executive development as a sound investment to the senior executives in our client departments and agencies.

Choosing a Strategy

Our market research investigated the product features of the management development offerings, the standard and content of our promotional tools,

and the criteria that guide executives in buying executive education. Using the information we gathered, we devised a strategy and an array of marketing tools to promote our offerings. We elected to concentrate on marketing our elective courses, seminars and other events for individual executives with a calendar, a series of course brochures, flyers and marketing letters. These we distributed through a network of contacts in each department and agency.

A Sound Infrastructure for Marketing Activities

To support these marketing activities, the Communications and Marketing Group set up an internal liaison committee to link with the registrar and with the course support teams, and solicited regular feedback from its network of departmental contacts. We also looked into our own administrative arrangements and put in place a streamlined method for assembling mailouts in order to lower our costs.

A new project tracking system has been set up and a database has been instituted covering the product features of all our offerings. This will help us to give our faculty the guidelines they need about the content and timing of the promotional materials required to support their course activities.

Marketing to Decision Makers

While our first priority is to promote individual courses to individual executives, we laid the foundation last year for a program to market the concept of executive development to the top executives in departments and agencies who make the policy and expenditure decisions affecting the development of all the executives in their organizations.

The Finance and Administration Group

Finance, technology, facilities management and the Centre's Documentation Service are all handled by the Finance and Administration Group.

Financial Transactions

The volume of our financial transactions rose by about 20 per cent.

Technology to Deliver Our Services Better

Faculty, researchers and students all rely on technology. We installed computer hookups in each bedroom of the residence to allow those who have them to use their personal computers. We also opened a computer room at the De La Salle Campus and increased the number of databases available for reference searches.

Our Facilities

We have nothing but praise for the excellent work by Public Works Canada. The fitting up of the facilities at the De La Salle Campus was completed. The Advisory Council turned its attention to the Touraine Campus and approved the Long-term Improvement Report for major renovations and expansion over the next six years.

Books and Documents

Full-scale documentation services for an institution of learning continue to be a significant challenge. Our records management study was completed and we began to convert our documentation to the needs of a new system. Our Documentation Service emphasized making books and periodicals readily accessible to staff and students by adding to our list of consultative databases and cementing inter-library loan arrangements. This extended the resources available to researchers far more than the simple acquisition of more books and documents — and at a more reasonable cost.

*We have nothing
but praise for
the excellent work
by
Public Works Canada.*

New CCMD Courses and Seminars This Year

Management Trainee Program

Managing Intergovernmental Relations

Crisis Management

Work Life, Family Life

Breaking the Glass Ceiling

Women's Executive Development Workshop

Leadership Linkup Conference

Managing the Legislative Process

Key Issues Workshop

The Learning Organization

Private Sector Trends in Human Resource
Management

Dialogue

Managing Public Consultation

Agency Management

In Conclusion

The year 1991-92 saw the Centre mature as a full partner in executive education and development. We bent every effort to make the content of our courses and events relevant to today's public service management environment, to ensure they were accessible to all executives who wanted to participate, and to incorporate the concepts of leadership into all our programs.

Throughout the year, the Centre pursued its collaboration with organizations and academic institutions across the country in designing and delivering its programs and in conducting research into public service management. The Centre's partnership with the Government Telecommunications Agency and with Training and Development Canada, created to establish a public service learning and communication network, is a significant move toward using technology as a vehicle for executive development.

The Centre was established initially as a place of learning, a forum for exchanging ideas and an organization dedicated to enhancing the quality of public sector management. Today, in all our activities — from *Armchair Discussions* to the *Advanced Management Program* — we offer public service executives many opportunities to share ideas, to learn with their peers, with their counterparts from provincial administrations and, in some settings, from foreign governments, and with academics and executives from the private sector.

Report on Operations
April 1, 1991
to
March 31, 1992

Summary of Actual Expenditures

(thousands of dollars)

	1991-1992	1990-1991	1989-1990
Personnel	7,011	6,758	5,631
Operations and maintenance	3,359	3,229	3,074
Capital — equipment acquisition	591	536	1,097
Contributions	192	186	150
Total	11,153	10,709	9,952

Course Delivery

	<i>Courses</i>		<i>Training Days</i>		<i>Participants</i>		<i>Participant Training Days</i>	
	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
Management Programs	28	36	492	635	589	778	10,048	13,070
Management Development Courses	11	23	62	78	197	460	1,134	1,560
Workshops & Seminars	203	209	196	152	3,544	4,522	3,345	3,948
Total	242	268	750	865	4,330	5,760	14,527	18,578
<i>Percentage Increase</i>		10.74%		15.33%		33.02%		27.87%

Management Programs

	<i>Courses</i>		<i>Training Days</i>		<i>Participants</i>		<i>Participant Training Days</i>	
	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
For ADM	2	2	14	14	49	41	343	287
For EX*	6	3	84	42	113	59	1,582	826
For SM*	13	12	182	168	257	242	3,598	3,388
Advanced Management Program	1	2	28.5	71	27	51	770	1,810
Overview of Government	2	2	14	14	46	55	322	385
For University Professors	1	1	2.5	4	37	43	93	172
Career Assignment Program	3	3	167	168	60	52	3,340	2,912
Management Trainee Program	—	11	—	154	—	235	—	3,290
Total	28	36	492	635	589	778	10,048	13,070
<i>Percentage Increase</i>		28.57%		29.06%		32.08%		30.07%

* In September 1991, the EX and SM orientation courses were replaced by the Executive Leadership Program I and II.

Management Development Courses

	<i>Courses</i>		<i>Training Days</i>		<i>Participants</i>		<i>Participant Training Days</i>	
	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
Managing Regional Operations	3	1	21	7	55	23	385	161
Leadership Challenge	1	5	4	20	12	76	48	304
Financial Management	2	1	8	4	25	11	100	44
Leadership & Management for Scientists	2	2	14	14	46	50	322	350
Managing Scientific Organizations	1	1	4	7	16	27	64	189
Managing Government Agencies	1	1	5	5	20	10	100	50
Policy Development	1	—	5	—	23	—	115	—
Teaching with Cases	—	2	—	2	—	41	—	41
Managing Intergovernmental Relations	—	1	—	3	—	21	—	63
<i>Department In-house Courses</i>								
Internal Communication	—	5	—	10	—	114	—	228
Team Building and Coaching Skills	—	4	—	6	—	87	—	130
Total	11	23	61	78	197	460	1,134	1,560
<i>Percentage Increase</i>		109.09%		27.86%		133.50%		37.56%

Workshops and Seminars

	<i>Courses</i>		<i>Training Days</i>		<i>Participants</i>		<i>Participant Training Days</i>	
	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
ADM Update	2	2	2	2	572	535	572	535
Personal Financial Planning	110	40	110	40	1,565	631	1,565	631
Other Seminars & Workshops	91	167	84	109.5	1,407	3,356	1,208	2,782
Total	203	209	196	151.5	3,544	4,522	3,345	3,948
<i>Percentage Increase</i>		2.95%		-22.70%		27.59%		18.02%

Cours de perfectionnement en gestion

		Cours		jours de formation		Participants		jours de participants	
		1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
Gestion des opérations régionales	3	1	21	7	55	23	385	161	
Le défi du leader	1	5	4	20	12	76	48	304	
Gestion financière	2	1	8	4	25	11	100	44	
Leadership et gestion pour les scientifiques	2	2	14	14	46	50	322	350	
Gestion d'organismes à caractère scientifique	1	1	4	7	16	27	64	189	
Gestion des organismes gouvernementaux	1	1	5	5	20	10	100	50	
Elaboration de politiques	1	—	5	—	23	—	115	—	
L'enseignement par études de cas	2	—	—	2	—	41	—	41	
Gestion des relations intergouvernementales	—	1	—	3	—	21	—	63	
Cours offerts dans les ministères									
Communication interne	—	5	—	10	—	114	—	228	
Travail en équipe et méthodes d'encouragement	—	4	—	6	—	87	—	130	
Total		11	23	61	78	197	460	1 134	1 560
		109,09%		27,86%		133,50%		37,56%	

Ateliers et séminaires

		Cours		jours de formation		Participants		jours de participants	
		1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991	1991-1992
Mise à jour — SMA	2	2	2	2	572	535	572	535	
Planification financière personnelle	110	40	110	40	1 565	631	1 565	631	
Autres séminaires et ateliers	91	167	84	109,5	1 407	3 356	1 208	2 782	
Total		203	209	196	151,5	3 544	4 522	3 345	3 948
		2,95%		-22,70%		27,59%		18,02%	

Sommaire des dépenses réelles

(milliers de dollars)

	1991-1992	1990-1991	1989-1990
Personnel	7 011	6 758	5 631
Fonctionnement et entretien	3 359	3 229	3 074
Capital — acquisition d'équipement	591	536	1 097
Contributions	192	186	150
Total	11 153	10 709	9 952

Pour conclure

Au cours de l'exercice 1991-1992, le Centre a acquis la stature de partenaire accompli dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres de direction.

Pendant tout l'exercice, le Centre a continué de collaborer, avec des organismes et des institutions universitaires aux quatre coins du pays, à la conception et à la présentation de ses activités et à la réalisation de travaux de recherche sur la gestion de la fonction publique. Le partenariat du Centre avec l'Agence des télécommunications gouvernementales et Formation et Perfectionnement Canada, créé pour constituer un réseau de formation et de communications dans la fonction publique, représente un progrès énorme sur la voie de l'utilisation de la technologie comme moyen de perfectionnement des cadres de direction.

À l'origine, le Centre a été constitué à titre d'établissement d'apprentissage, de tribune pour l'échange d'idées, et d'organisme voué à l'amélioration de la qualité de la gestion dans le secteur public. Aujourd'hui, dans toutes nos activités, soit aussi bien dans les *Discussions informelles* que dans le *Programme avancé en gestion*, nous offrons aux cadres de la fonction publique de nombreuses occasions d'échanger des idées, d'apprendre avec leurs collègues, avec leurs homologues au palier provincial et, dans certains contextes, de gouverner-ments étrangers, de même qu'avec des universitaires et des cadres du secteur privé.

Nouveaux cours et séminaires au CCG cette année

Programme des stagiaires en gestion

Gestion des relations intergouvernementales

La gestion des crises

Vie professionnelle et familiale

Au-delà du plafond de verre

Atelier de perfectionnement pour les femmes

Maillage pour les chefs de file

Gestion du processus législatif

Atelier sur les grandes questions d'actualité

L'organisation de formation

Tendances de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur privé

Dialogue

Gestion de la consultation publique

La gestion des organismes

en outre examiné nos propres rouages administratifs et adopté une méthode simplifiée pour nos campagnes de publipostage, afin de réduire nos frais.

Nous avons mis sur pied un nouveau système de suivi des projets et créé une base de données

portant sur les avantages et les particularités de nos cours. Nous pourrions ainsi fournir aux membres du corps professoral les lignes directrices dont ils ont besoin au sujet du contenu et de la distribution des documents de promotion nécessaires au soutien de leurs activités.

Marketing auprès des décideurs

Si notre première priorité consiste à promouvoir les cours offerts auprès de chacun des cadres de direction, nous avons l'an dernier posé les bases d'un programme de promotion sur la notion de perfectionnement des cadres auprès des cadres supérieurs des ministères et organismes qui prennent les décisions de principe et de dépenses touchant le perfectionnement de tous les cadres supérieurs au sein de leur organisme.

Le Groupe des finances et de l'administration

Ce groupe veille à la gestion des finances, de la technologie et des installations, ainsi que du Service de documentation du Centre.

Opérations financières

Le volume de nos opérations financières a progressé d'environ 20 pour cent.

La technologie,

gère de l'amélioration de nos services

Le corps professoral, les chercheurs et les participants comptent tous sur l'apport de la technologie.

Nous avons installé des prises d'ordinateur dans chaque chambre à coucher de la résidence, pour permettre à ceux et celles qui ont un ordinateur personnel de l'utiliser. Nous avons également aménagé une salle d'informatique au Campus De La Salle et accru le nombre de bases de données accessibles pour les recherches de référence.

Nos installations

Nous ne pouvons que féliciter Travaux publics Canada pour l'excellent travail accompli. L'aménagement des installations au Campus De La Salle a été complet. Le Conseil consultatif a consacré son attention au Campus Touraine et approuvé le Rapport de modernisation à long terme, qui prévoit, au cours des six prochaines années, des travaux importants de rénovation et d'agrandissement.

accompli.

l'excellent travail

publics Canada pour

féliciter Travaux

Nous ne pouvons que

Ouvrages et documents
Doit une institution de formation d'un service de documentation complet continue de représenter un défi de taille. Nous avons terminé notre étude sur la gestion des documents et avons commencé à adapter notre documentation aux impératifs d'un nouveau système. Notre Service de documentation s'est surtout occupé de rendre les ouvrages et périodiques faciles d'accès pour le personnel et les participants, en étoffant notre liste de bases de données de consultation et en raffermissant les accords de prêts interbibliothèques. Ces mesures ont été élargies à un coût plus abordable, l'éventail des ressources offertes aux chercheurs, en débordant largement le cadre de la simple acquisition d'ouvrages et de documents.

Nous avons conçu

un programme de

rétroinformation

ascendante volontaire

afin d'améliorer notre

efficacité gestionnelle.

La mobilité et le professionnalisme représentent des préoccupations essentielles aux yeux du personnel. Afin d'accroître leurs compétences professionnelles, nous les encourageons à participer aux conférences, séminaires et programmes de formation offerts par les organismes centraux et d'autres institutions hors de la fonction publique. La participation à ces cours a augmenté de 118 pour cent par rapport à 1990-1991. En outre, nous avons organisé une série de séances sur les grandes questions d'intérêt pour la fonction publique. Ces séances ont connu tant de succès que nous avons décidé d'en faire une activité mensuelle.

Nous avons conçu un programme de rétroinformation ascendante volontaire afin d'améliorer notre efficacité gestionnelle. Ce programme permettra à nos gestionnaires de recueillir, auprès de leurs subordonnés, des évaluations à la fois franches et directes sur la qualité de leur leadership. Nous avons également institué un programme d'entrevues de départ pour susciter un retour d'information auprès des employés qui quittent le Centre. Ainsi, nous pouvons tirer parti de leur expérience au Centre et profiter de leur apport à notre mémoire institutionnelle.

Le personnel du Centre

Il y a un an, l'effectif du CCG comprenait 119 personnes, dont 39 membres du corps professoral. À la fin mars 1992, l'effectif se composait de 135 personnes, dont 37 membres du corps professoral.

Le Groupe des communications et du marketing
Pendant l'exercice, nous avons achevé la première étape de notre programme d'études de marché et

ministères et organismes clients.

mis en œuvre un programme de promotion énergétique qui s'adresse plus directement à chaque cadre de direction. En outre, nous avons amélioré l'infrastructure de nos activités de marketing et aménagé les fondements d'un programme de marketing du perfectionnement en gestion comme un bon placement auprès des cadres supérieurs de nos ministères et organismes clients.

Choix d'une stratégie

Nos études de marché ont porté sur les caractéristiques des activités de perfectionnement en gestion, le modèle et le contenu de nos outils de promotion et les critères qui amènent les cadres de direction à choisir des cours de formation. Grâce à l'information que nous avons recueillie, nous avons mis au point une stratégie et de nombreux outils de marketing pour faire la promotion des cours et activités que nous offrons. Nous avons décidé d'axer notre effort de marketing sur nos cours facultatifs, séminaires et autres activités en préparant un calendrier, une série de brochures sur les cours, des dépliants et des lettres de marketing. Ces documents ont été distribués grâce à un réseau de contacts dans

Une infrastructure saine

pour les activités de promotion

Afin d'appuyer ces activités de promotion, le Groupe des communications et du marketing a créé un comité de relations internes pour faire le lien avec le responsable des inscriptions et les équipes de soutien des cours, en plus de demander à intervalles réguliers un retour d'information à son réseau de contacts dans les ministères. Nous avons

Ce prix de réalisation exceptionnelle est remis à

Lise Pigeon

en reconnaissance de ses aptitudes de leadership

marquantes, de ses habiletés démontrées en gestion

des ressources humaines,

de même que de son grand dévouement au

Centre canadien de gestion.

De toutes les qualités de leadership que Lise démontre

continuellement, celle qui a le plus impressionné,

c'est son habileté d'être à l'écoute et de transformer

ce qu'elle entend en des actions marquées de sensibilité et

de bon sens. Lise exerce une influence remarquable

autour d'elle grâce à ce mélange de sensibilité,

d'engagement et d'écoute attentive.

Principal

Le 8 novembre 1991



Nous avons organisé trois séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés et des étudiants des programmes d'emploi d'été, pour leur permettre de faire connaissance avec le personnel et de se familiariser avec le nouveau contexte de travail et les projets en cours.

Le Groupe de la gestion des ressources humaines

La formation et le perfectionnement continus de notre personnel professionnel et technique hautement qualifié a été au coeur de nos préoccupations l'an dernier. En outre, la fonction des ressources humaines a fait l'objet d'une vérification officielle réalisée par la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans leur rapport, ces deux organismes précisent que le Centre a assuré la gestion de ses ressources humaines avec distinction.

Formation

et planification de l'évolution professionnelle

La carrière des membres de notre personnel a mérité une attention considérable durant l'exercice. Avec l'accord de Revenu Canada, nous avons adapté le *Guide de planification de carrière* de ce ministère; ce manuel vise à aider les employés à planifier leur cheminement professionnel. Nous avons également organisé des séances d'encadrement en groupe sur la planification de l'évolution professionnelle. Sous l'angle organisationnel, nous avons effectué un examen complet de la structure du Centre afin de nous assurer que le personnel avait bien reçu la délégation des pouvoirs nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions et pouvait suivre un cheminement de carrière productif. Cet examen, qui va bon train, sera achevé pendant l'exercice 1992-1993.

Ce prix de réalisation exceptionnelle est remis à

Tony Campbell

en témoignage de ses réalisations exceptionnelles dans la

conception, la planification et la mise en oeuvre du

premier Programme de gestion avancée (PGA) du

Centre canadien de gestion en 1990-1991, de même

que pour le leadership hors pair qu'il a exercé auprès des

participants au PGA.

Grâce à sa vive imagination, à sa curiosité intellectuelle,

à son énergie indéfectible, à sa volonté et

à son enthousiasme, Tony Campbell a concouru au

succès et à la notoriété du Programme, en plus de

donner un modèle digne d'éloges de la fonction publique.



Le 8 novembre 1991

Principal

de l'organisme.

en oeuvre l'évaluation des programmes au sein

nous permettre de préparer un plan visant à mettre

membres du corps professoral et du personnel pour

de formation. Nous avons également sondé les

textuels touchant l'orientation de notre programme

du corps professoral à l'examen des facteurs con-

de planification, en faisant participer les membres

démarche à caractère plus large dans nos activités

Pendant l'exercice, nous avons adopté une

mandat fixe.

trois ans. Les membres d'office n'ont pas de

Centre, on leur confie des mandats de un, deux ou

et l'équilibre dans la gestion des activités du

précieuse collaboration. Pour assurer la continuité

période de gestation — nous les remercions de leur

Conseil consultatif du CCG au cours de notre

d'office. La plupart de ces personnes siégeaient au

tants du secteur public et de quatre membres

autres venant du secteur privé, de trois représen-

représentant des institutions universitaires, de trois

du Centre; ce conseil se compose de trois membres

un Conseil d'administration gère les activités

été promulguée le 1^{er} décembre 1991. Désormais,

La Loi constituant le Centre canadien de gestion a

Le Groupe des services corporatifs

nement.

nos programmes de formation et de perfection-

Quatre groupes de soutien nous aident à réaliser

Les quatre groupes de soutien



Le Groupe des services corporatifs a aidé le princi-
pal à préparer sa présentation à l'occasion des audi-
ences du Comité sénatorial des finances nationales
sur Fonction publique 2000. De plus, nous avons
achevé les préparatifs visant à faciliter le fonction-
nement de notre nouveau Conseil d'administration.

Subventions et contributions

Notre programme de subventions et de contributions constitue un excellent moyen de créer des partenariats avec des organismes qui poursuivent une mission complémentaire à celle du CCG. Outre une subvention de soutien versée à l'Institut d'administration publique du Canada et en plus d'être représentées au sein de l'Institut sur la gouvernance, nous avons collaboré à des projets avec l'Institut de recherches politiques, le Centre parlementaire pour les affaires étrangères et l'Association canadienne des programmes d'administration publique.

Diffusion des connaissances

Pour être utile, la recherche doit être diffusée. Nous publions les résultats des travaux de recherche réalisés par les chercheurs invités, les chercheurs contractuels et les membres du personnel du Centre dans le cadre de notre *Série de documents de travail*. Le compte rendu de la *Conférence John L. Manion* est publié dans le journal *Optimum* et dans la *Série* des documents de travail. Nos chercheurs invités ont publié les résultats de leurs travaux dans des revues canadiennes et étrangères; les chercheurs et les membres du personnel du Centre ont présenté des documents à l'occasion de conférences au pays comme à l'étranger.

Nous menons d'autres activités pour concevoir des idées de recherche, encourager la participation des fonctionnaires dans des projets de recherche et en diffuser les résultats. Des chercheurs invités et contractuels présentent leurs constatations à l'occasion de séances auxquelles nous invitons les membres

de notre corps professoral et des fonctionnaires d'autres ministères. Lors des *Echanges de pratiques*, des fonctionnaires élaborent un document mettant l'accent sur une pratique de gestion en particulier. Les *Tables rondes* de praticiens prennent souvent la forme de séances d'information ou d'exposés suivis d'une discussion. Toutes ces activités permettent également de constituer des réseaux de contacts parmi les cadres de direction intéressés par ces questions et connaissant bien ces problèmes. À intervalles réguliers, des membres du personnel siègent également au sein de groupes consultatifs d'autres ministères pour collaborer à la réalisation de documents portant sur des activités novatrices.

Publications de recherche : 1991-1992

R. Bruce Dodge, *L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique*

Jan Jörgenson and Taieb Hafsi, *Managing Public Sector Divestment*

Evert A. Lindquist, *Public Managers and Policy Communities: Learning to Meet New Challenges*

Service correctionnel Canada, *Notre cheminement : Le nouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux*

Robert Mingie, *La rétroaction : l'expérience d'IBM Canada Liée*

Robert Mingie, *La gestion de la qualité totale : l'expérience d'IBM Canada Liée*

Wendy F. Porteous, *Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif*

Hajo Versteeg, *General Principles of Multi-stakeholder Consultation for Decision Makers — A Case Study*

Hajo Versteeg, *Practical Considerations of Multi-stakeholder Consultation for Manager and Participants — A Case Study*

Jack Vicq and Asit K. Sarkar, *The Accountability of "Mixed" Public Corporations*

nomination de hauts fonctionnaires dans des universités au Canada; et le *Programme de charges d'études au CCG* ainsi que son programme d'accompagnement pour les stagiaires, qui ont pour but d'amener au Centre des chercheurs venant de la fonction publique, d'institutions universitaires et du secteur privé. Le *Programme de stages au CCG* offre aux membres des groupes qui entrent dans la catégorie des cadres de direction l'occasion de travailler avec un chercheur invité ou un membre de notre corps professoral. Les projets sont conçus à titre d'activités de perfectionnement; on y examine les questions d'administration publique avec plus de profondeur que ce qui est normalement possible quand on exerce ses fonctions, et qu'on est soumis à des contraintes opérationnelles.

Conférence John L. Manion

Nous avons créé la *Conférence John L. Manion* pour rendre hommage à notre premier principal et favoriser la réflexion sur la gestion du secteur public au Canada. Chaque année, nous demandons à une personne qui s'est signalée pour son précieux concours à la connaissance et à la pratique de la gestion de la fonction publique à prendre la parole devant un auditoire d'invités composé de cadres de direction de la fonction publique et de professeurs d'université. En 1992, M. Richard D. French a pris la parole sur le thème du «Gouvernement postmoderne».

Le Groupe de la recherche

Pour offrir aux cadres de direction des expériences de perfectionnement pertinentes, le Centre a besoin d'obtenir de l'information par la recherche, réalisée dans toute la mesure du possible avec des institutions universitaires, des experts-conseils du secteur privé et les ministères. En outre, les cadres de direction doivent avoir accès à cette information sous une forme qu'ils jugeront à la fois ponctuelle et utile.

Pendant l'exercice, nous avons étoffé et raffermi nos efforts de recherche. Nos activités se regroupent dans sept catégories. Les trois premières catégories portent sur les études de recherche. L'an dernier ces études ont gravité autour des thèmes définis dans le cadre de Fonction publique 2000 : l'innovation, le service, la responsabilité et les ressources humaines. Les travaux effectués dans les quatre autres catégories visaient à répondre aux besoins du Centre et aux autres priorités du gouvernement comme la consultation et la gestion du changement.

Recherche de pointe

Cette activité est réalisée essentiellement dans le cadre de contrats par des professeurs dans des universités canadiennes. L'an dernier, on dénombrait 24 projets en cours, portant sur des thèmes comme la privatisation du secteur public, la gestion des transitions au gouvernement, la diversité de la main-d'œuvre, l'équité en matière d'emploi et la gestion du changement.

Mémoire institutionnelle

La recherche visant à étoffer la mémoire institutionnelle de la fonction publique est normalement réalisée en collaboration avec les ministères et

Pratiques de gestion

organismes. Cette activité permet de consigner leurs initiatives et leurs innovations et de tirer des leçons de gestion qui profiteront à des tiers. L'an dernier, nous avons collaboré avec quatre ministères pour enregistrer les principaux changements organisationnels et les grandes mesures de consultation. Ces activités donnent généralement lieu à des rapports substantiels renforçant d'innombrables détails utiles.

Dans ce secteur, nos activités de recherche ont pour but de produire un manuel d'information d'ordre pratique. Voilà pourquoi elles font beaucoup appel à l'expérience des gestionnaires de la fonction publique, souvent dans le cadre d'*Echanges de praticiens*, pour définir les problèmes, recueillir la matière et confirmer les recommandations. Les auteurs de ces travaux viennent de nombreux ministères et organismes, ainsi que de cabinets d'experts-conseils du secteur privé. L'an dernier, sept projets ont été réalisés et à nouveau, on a récolté concrètement les fruits d'une bonne collaboration. Avec six autres ministères, nous avons effectué deux grands *Echanges de praticiens*, auxquels plus de 60 personnes ont participé dans chaque cas. Avec neuf autres ministères ou organismes, nous avons également réalisé trois projets sur la mise au point d'une culture consultative et trois autres sur l'évolution de la culture organisationnelle.

Chercheurs invités

Notre programme de chercheurs invités a été étoffé pour nous permettre de mieux nous adapter aux besoins de la collectivité des gestionnaires. C'est ainsi que nous avons créé deux programmes de bourses : le *Programme de charges d'études dans les universités canadiennes*, qui vise à appuyer la

Comité consultatif sur la recherche

John Dingwall
Directeur par intérim, Recherche
Centre canadien de gestion

Ronald Bilodeau
Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations)
Bureau du Conseil privé

Barbara Darling
Directrice générale, Projets spéciaux
Conseils et vérification Canada

David J. Elkins
Professeur, Département de sciences politiques
Université de Colombie-Britannique

Ralph Heintzman
Membre du corps professoral
Centre canadien de gestion

Jak Jabes
Professeur, Faculté d'administration
Université d'Ottawa

Peter Sterne
Membre du corps professoral
Centre canadien de gestion

Donald J. Savoie
Chaire Clément Cormier de développement
économique
Université de Moncton

Chercheur invité
Centre canadien de gestion

Jean-Pierre Wallot
Archiviste national
Archives nationales du Canada

Hélène Lee-Gosselin
Professeure, Département de management
Université Laval

Frank Swift
Analyste des programmes
Secrétariat de la politique
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Chercheurs invités

Stéphane Dion
Université de Montréal

A. W. Johnson
Fonctionnaire à la retraite

John L. Manion
Fonctionnaire à la retraite

Robert Mingie
IBM Canada

Joseph Pestieau
Collège de Saint-Laurent

Wendy F. Porteous
Solliciteur général Canada

Donald J. Savoie
Université de Moncton

Frank Swift
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Nouveaux cours et ateliers

En 1991-1992, nous avons mis au point plusieurs cours et ateliers nouveaux portant sur des thèmes comme les relations intergouvernementales et internationales, le leadership, la consultation et le droit pour les cadres supérieurs. En collaboration avec Statistique Canada, nous avons élaboré et mis à l'essai un séminaire intitulé *Vie professionnelle et familiale*, qui fait appel à une recherche originale. L'auditoire se composait aussi bien de gestionnaires du gouvernement fédéral que de spécialistes du secteur privé. On a ainsi créé un nouveau réseau de contacts parmi les personnes intéressées par la question, et nous disposons désormais de la matière de base permettant d'élaborer un module de cours qu'il sera possible d'intégrer à des programmes d'études plus vastes.

Nous avons également mis à l'essai deux nouvelles formules d'atelier d'apprentissage actif, afin d'aider les cadres supérieurs à l'échelon de sous-ministre adjoint à débattre la question des relations de travail dans le sillage de la grève de la fonction publique et à mieux comprendre le secteur financier au Canada. Ces deux formules ont donné lieu à une évaluation favorable et nous comptons poursuivre cette expérience à l'occasion de séances de groupes de pairs parrainées ou animées par le Centre.

Mise au point de connaissances nouvelles

Durant l'exercice, nous avons en particulier insisté sur l'analyse des notions de gestion du secteur public au Canada, aux États-Unis et en France. Nous voulions ainsi repérer un modèle de connaissances et de réflexions que l'on pourrait adapter aux exigences d'enseignement et d'apprentissage du Centre. Nous avons cependant constaté qu'il régnait énormément de conflits, de concurrence, voire même d'incohérence, parmi les représentants des différentes écoles d'administration publique, des politiques officielles et de la gestion du secteur public. Ces constatations n'ont fait que raffermir la conclusion que nous tirons, à savoir qu'il existe un besoin criant d'échanges de coopération parmi les praticiens d'une part et, d'autre part, les experts-conseils et les universitaires.

Études de cas

En 1991-1992, nous avons atteint notre objectif, soit la réalisation de 100 études de cas, ce qui nous a permis de mettre à l'essai, pour la toute première fois, des cours reposant sur des études de cas. Au Canada, on ne fait appel, en principe, aux études de cas, dans les cours de gestion du secteur public, qu'à titre accessoire dans le cadre d'un programme d'études plus vaste. Cette pratique est différente de l'usage dans de nombreuses écoles américaines, par exemple la Kennedy School of Government de Harvard, où l'enseignement s'articule autour de la méthode de l'étude de cas. Notre répertoire d'études de cas nous permet désormais de mettre à l'essai des cours axés entièrement sur ces études. L'an dernier, nous avons mis au point deux de ces cours, sous les titres *La gestion des organismes* et *La gestion des crises*. Dans le cadre de ces essais, nous avons prévu une expérience permettant de tester la réaction des cadres supérieurs à des cours comportant une séance de déjeuner-causerie d'une durée de deux à trois heures, à raison d'une fois par semaine pendant plusieurs semaines. La réaction des gestionnaires qui ont participé à ces cours-pilotes a été encourageante et nous appliquons cette démarche dans la présentation de ces cours en 1992-1993.

Programme avancé en gestion : Objectifs

- Préparer des fonctionnaires avec un haut degré de potentiel à exercer un leadership ferme dans les postes les plus élevés, en renouvelant leurs connaissances, en mettant à jour leur perception des politiques et en donnant plus d'ampleur à leurs perspectives.
- Aider les gestionnaires à rajeunir et à transformer leur aptitude à la gestion pour relever les défis qui se posent au sommet des organismes du secteur public, en leur donnant une bonne connaissance des techniques et des principes de gestion les plus avancés et en leur permettant d'acquérir les caractéristiques essentielles du leadership.
- Inciter les hauts fonctionnaires à se perfectionner en stimulant la confiance en soi et le désir du perfectionnement.
- Renforcer chez les hauts fonctionnaires de la fonction publique une perspective de synthèse et un attachement aux valeurs et aux traditions d'une fonction publique réputée, au service d'une grande démocratie parlementaire.
- Rehausser, chez les cadres supérieurs des secteurs public et privé, la compréhension et l'appréciation des approches des uns et des autres et de leur contribution au bien public.

Programme avancé en gestion

Nous avons présenté l'an dernier les deuxième et troisième modules de notre *Programme avancé en gestion*, en insistant sur les thèmes jumelés de la gestion et du leadership. Dans leurs évaluations, les participants ont recommandé de n'apporter aucune modification fondamentale à notre démarche de base. Pendant leurs discussions, les participants ont spontanément parlé de deux grands thèmes qui méritent d'être mentionnés : ces cadres supérieurs étaient irrésistiblement attirés par la notion de chef de file comme enseignant et ils ont réaffirmé avec vigueur leur attachement aux idéaux de la fonction publique.

Nous avons également présenté le premier module du programme 1992. Si les participants ont jugé que la version pilote ne nécessitait pas de changement en profondeur, nous y avons quand même apporté des remaniements considérables, en nous inspirant de l'expérience de notre corps professoral. Nous avons diminué la quantité de lectures obligatoires imposées aux participants et ralenti le rythme du cours, qui est devenu « intensif » plutôt que « frénétique ». Nous avons fait beaucoup plus appel aux études en petits groupes, méthode que nous avions jugée particulièrement féconde dans la version pilote. Et surtout, nous avons consacré beaucoup plus de temps à l'apprentissage actif, aux échanges de groupes de pairs parmi les participants et aux thèmes de la gestion du secteur public.

Le Groupe de la gestion avancée

Services de perfectionnement des cadres de

direction

En plus d'offrir un programme continu aux sous-ministres adjoints et aux administrateurs généraux d'organismes, nous avons entrepris des travaux intensifs pour élaborer, à l'intention des sous-ministres, une stratégie de perfectionnement que nous avons l'intention de lancer en 1992-1993.

Nous avons continué à collaborer activement avec les professeurs dans les universités et les collèges d'enseignement; nous voulons en particulier favoriser des échanges fructueux et productifs parmi les théoriciens, professeurs et praticiens de la gestion de la fonction publique. Voilà pourquoi nous avons tenté l'an dernier deux expériences modestes, mais intéressantes. Nous avons demandé à des professeurs d'université de participer à notre cours sur l'*Enseignement par études de cas*, que nous avons présenté de pair avec notre *Séminaire pour les universitaires* annuel. Dans le cadre d'une deuxième expérience, nous avons invité plusieurs professeurs d'université et experts-conseils du secteur privé à s'associer au Groupe de la gestion avancée et à participer à nos réunions et discussions chaque fois qu'ils en avaient le temps. De nouveau, notre objectif consistait à stimuler les échanges entre les praticiens et les non-praticiens, et à enrichir par le fait même un partenariat essentiel dans le domaine du perfectionnement des cadres de direction du secteur public.

Les programmes et cours
du Groupe de la gestion avancée

Orientation des SMA

Séance d'actualisation pour les SMA

Programme avancé en gestion

Le défi du leader

Chefs d'organismes

Chefs d'organismes (séance d'actualisation)

La gestion des organismes

Séminaire pour les universitaires

Gestion des relations intergouvernementales

La gestion des crises

Vie professionnelle et familiale

Groupe d'expérimentation d'études de cas

L'enseignement par études de cas

Nous avons prévu pour le nouvel exercice un deuxième cours sur la question des relations de travail, sous le titre *symposium sur la négociation collective*. À la fin octobre, deux universitaires présenteront des propositions portant sur un nouveau processus de négociation des conventions collectives devant 25 chefs syndicaux et autant de cadres de direction du gouvernement et du secteur privé. On demandera aux participants d'analyser cette proposition à la lumière de certaines questions, et les résultats de leurs délibérations seront diffusés dans un document de discussion.

Nouvelles réalités opérationnelles

En collaboration avec le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général, nous avons mis au point, dans le domaine de la gestion financière, deux nouveaux cours, soit un sur les budgets de fonctionnement et l'autre sur les organismes de service spécial.

Respect de l'environnement

De plus en plus, les gestionnaires doivent, à tous les échelons, tenir compte des conséquences environnementales des décisions qu'ils prennent. Avec Environnement Canada et le Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales (BFEED), nous avons parrainé, sous le titre *Responsabilité environnementale dans le contexte du secteur public*, une étude réalisée par l'Université Dalhousie. Cette étude servira à améliorer les programmes que nous avons adoptés pour tenir compte des retombées environnementales, économiques et sociales des décisions des gestionnaires. L'Université nous a également préparé une étude de cas à utiliser pour l'examen de ces questions.

Le réseau d'apprentissage de la fonction publique
Selon une des principales recommandations énoncée par les groupes de travail de Fonction publique 2000, un réseau de communications et d'apprentissage devrait être mis au point à l'intention des cadres de direction aux quatre coins du pays pour leur permettre de communiquer entre eux. C'est en nous inspirant de ces recommandations que nous avons, en juillet 1991, signé un protocole d'entente avec l'Agence des télécommunications gouvernementales et Formation et perfectionnement Canada afin de préparer le plan d'un réseau d'apprentissage et de communications. Le Conseil du Trésor, suite à la recommandation du Conseil de perfectionnement des ressources humaines, nous a d'ailleurs versé la somme de 1,2 million de dollars pour établir le plan directeur et organiser des essais avec différents ministères et organismes.

Hommage à la créativité à la fonction publique

Les mesures de renouveau de la fonction publique témoignent d'une réalité: il existe une abondance de créativité parmi les fonctionnaires. L'année dernière, nous avons mis au point le programme *INNOVATIONS* afin de souligner la créativité à la fonction publique. Ce programme sera lancé à l'occasion de l'Exposition *INNOVATIONS* au Centre municipal d'Ottawa, à l'automne 1992.

*Les cadres supérieurs
étaient irrésistiblement
attirés par
la notion
de chef de file
comme enseignant.*

luations ont été favorables; nous poursuivrons ce programme au cours du nouvel exercice, en offrant certaines séances dans les régions.

Maillage pour les chefs de file

Le 13 novembre 1991, nous avons tenu pour la toute première fois une vidéoconférence nationale réunissant trois établissements de la région de la Capitale nationale et cinq villes aux quatre coins du pays. Plus de 200 cadres de direction ont participé à cette conférence, qui s'est déroulée en direct avec un panel de sous-ministres à Ottawa. Les résultats de cette expérience nous ont encouragés à prévoir une autre vidéoconférence, cette fois avec 13 établissements, pour octobre 1992, sur un thème tel la prospérité et le secteur public.

*Les mesures de
renouveau de
la fonction publique
témoignent
d'une réalité: il existe
une abondance
de créativité parmi les
fonctionnaires.*

Activités nouvelles mises au point en 1991-1992
Pour tenir compte des observations formulées par les participants à nos cours, les groupes de discussions et les experts-conseils, nous avons élaboré et mis à l'essai un certain nombre de séminaires, d'ateliers et d'autres activités, qui seront présentées durant le nouvel exercice. Le cours de trois jours intitulé *Consultation du public* donnera un aperçu des pratiques de consultation; il vise à enrichir les compétences dont les participants auront besoin pour planifier et mener des activités de consultation officielles. Nous avons mis au point, à l'intention des cadres de direction qui souhaitent mettre sur pied un programme de mentorat officiel au sein de leur organisme, ou encore jouer eux-mêmes le rôle de mentor, un séminaire d'une journée sur *Le rôle des mentors*. Nous avons aussi commencé à élaborer

rer un cours sur la *Gestion des crises* en collaboration avec Service correctionnel Canada et Protection civile Canada.

Les relations de travail, une priorité

Pour tenir compte de l'évolution du contexte des ressources humaines à la fonction publique, nous avons inscrit au programme deux activités importantes axées sur les relations de travail et sur les problèmes connexes. La première activité, d'une durée de deux jours et demi, est un symposium sur les relations patronales-syndicales, conçue en collaboration avec Travail Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Afin d'accroître l'intérêt des gestionnaires à la question des relations de travail et de favoriser un débat constructif entre les gestionnaires et les praticiens de la gestion des ressources humaines, un gestionnaire opérationnel et un spécialiste des ressources humaines dans chaque ministère ou organisme seront invités à cette conférence.

potentiel des femmes comme gestionnaires. Ce séminaire, qui s'adresse aussi bien aux hommes qu'aux femmes, fournit aux participants un cadre pour l'analyse des obstacles qui se dressent contre l'avancement des femmes au sein de leur organisme et les aide à mettre au point des plans pour triompher de ces obstacles.

L'Atelier de perfectionnement pour les femmes

S'adresse aux gestionnaires très prometteuses; cet atelier a pour but de leur procurer les outils d'une saine gestion de leur évolution professionnelle.

Grâce à des épreuves d'évaluation, les participantes ont accès à un retour d'information qui leur permet de savoir comment on les perçoit dans leur milieu

En collaboration avec

l'ENAP,

le CCG a organisé

une présentation par

un des plus éminents

conférenciers français

sur la gestion

de la qualité totale.

Gestion du processus législatif

L'an dernier, nous avons également lancé le séminaire intitulé *Gestion du processus législatif*; cette activité d'une demi-journée, à l'intention du personnel politique et de la fonction publique, a été présentée à deux reprises le même jour. Les personnes qui ont assisté à l'une ou à l'autre des deux séances ont assisté au même déjeuner-causerie, au cours duquel un député a pris la parole.

Un expert de France et la gestion de la qualité totale

En collaboration avec l'ENAP, le CCG a organisé une présentation par un des plus éminents conférenciers français sur la gestion de la qualité totale, Hervé Sérieyx. Des cadres de direction de la fonction publique fédérale et de gouvernements provinciaux et municipaux ont participé à cette conférence qui leur a permis de comparer le niveau de leurs fonctions publiques à celui de la France.

Rayonnement considérable des Discussions informelles

Très prisées, nos *Discussions informelles*, qui consistent en de brèves séances de 1,5 heure à 2 heures sur des questions particulières et d'actualité, ont eu lieu chaque semaine dans la région d'Ottawa. Nous avons également organisé quatre séances de discussions par mois dans différentes villes partout au pays (y compris 24 séances dans les régions), quelquefois en collaboration avec l'Association des cadres de la fonction publique (ACFP), le Forum des politiques publiques, l'Association canadienne de la gestion du personnel des services publics ou une université. Ces séances ont reçu un accueil favorable. Plusieurs fois, plus de 100 participants se sont présentés à une même séance.

Afin de rendre ces séances encore plus accessibles, nous avons filmé sur vidéo une séance par mois et l'avons offerte sur demande aux groupes qui n'ont pu y participer, dans la région d'Ottawa et partout ailleurs au pays. Nous en avons également fait mention dans *Le Mandarín*, sur le réseau des cadres supérieurs (SEN).

Dialogue mise sur le succès des Discussions informelles

Le succès des *Discussions informelles* nous a incités à lancer l'an dernier un nouveau programme : *Dialogue*. Il s'agit d'une série de discussions informelles réunissant 20 cadres de direction et un sous-ministre ou un administrateur en chef. Au cours de l'exercice, nous avons présenté trois séances, avec MM. Marcel Masse et Roderick Bryden et Mme Margaret Catley-Carlson. Les éva-

faire un programme personnel continu. Afin de les aider à mettre au point leur propre programme de perfectionnement autodirigé, nous offrons un éventail de cours facultatifs visant à améliorer certaines compétences.

Pendant l'exercice écoulé, nous avons présenté 17 cours de perfectionnement en gestion, auxquels 368 personnes ont participé.

Gestion dans un contexte scientifique

Les cours destinés à la collectivité scientifique ont mérité une attention particulière en 1991-1992.

Nous y avons apporté des changements substantiels, en définissant leur orientation de façon beaucoup plus précise. Le cours révisé sous le titre *Leadership et gestion pour les scientifiques* porte sur les aspects humains et tactiques de la gestion; pour sa part, le cours intitulé *Gestion d'organismes à caractère scientifique* s'intéresse à la gestion stratégique.

Le cours *Leadership et gestion pour les scientifiques* a été offert pour la toute première fois en français, sous l'égide de la Station de recherche d'Agriculture Canada à Sainte-Foy, près de Québec. Nous avons également négocié, avec le Centre de recherches pour le développement international, un accord permettant d'accueillir six représentants de pays asiatiques par cet organisme.

Ateliers et séminaires

Outre nos programmes de perfectionnement, nous avons offert aux cadres de direction du gouvernement fédéral un large éventail de séminaires, de

conférences, d'ateliers et de séances d'information, pour leur fournir de l'information ponctuelle, pendant toute l'année, sur les tendances du leadership et de la gestion ou sur des thèmes d'intérêt particulier, de même que sur les questions d'actualité pour l'équipe de gestion. Nous avons également organisé, sur demande, des séances d'information à l'intention de groupes particuliers de cadres de direction et d'universitaires. L'an dernier, nous avons présenté 150 ateliers et séminaires, qui ont attiré 3 521 participants.

Une gestion axée sur les personnes, un thème de très grande actualité

Nous avons offert à cinq reprises l'an dernier, dans la région de la Capitale nationale et dans plusieurs centres régionaux, notre populaire série d'ateliers sur *Une Gestion axée sur les personnes*. Au total, 156 cadres de direction y ont participé.

Séminaire pour les femmes cadres

Un nouveau séminaire et un nouvel atelier ont été offerts aux femmes cadres au cours de l'exercice. Le séminaire intitulé *Au-delà du plafond de verre* visait à permettre aux organismes de miser sur le

Les cours destinés

à la collectivité

scientifique ont mérité

une attention

particulière

en 1991-1992.

Le Groupe du perfectionnement en gestion

Les programmes de gestion

- Orientation pour le cadre de direction
- (Leadership pour le cadre de direction II)
- Orientation pour les SM
- (Leadership pour le cadre de direction I)
- Cours et affectations de perfectionnement
- Aperçu du gouvernement
- Programme des stagiaires en gestion

Les cours de perfectionnement en gestion

- Gestion des opérations régionales
- Le défi du leader
- Gestion financière
- Leadership et gestion pour les scientifiques
- Gestion d'organismes à caractère scientifique

Cours offerts dans les ministères

- Communication interne
- Travail en équipe et méthodes d'encouragement

Ateliers et séminaires

- Gérer par la négociation
- Interaction avec des médias
- Gestion de la diversité
- Planification financière personnelle
- Discussions informelles
- Survivre : Une question de santé
- Une gestion axée sur les personnes (série)
- Au-delà du plafond de verre
- Perfectionnement pour les femmes
- Maillage pour les chefs de file
- Gestion du processus législatif
- Atelier sur les grandes questions d'actualité
- L'organisation de formation
- Tendances de l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur privé
- Dialogue
- Gestion du changement

au programme Echanges Canada de la Commission de la fonction publique. Il s'agit d'une séance d'information sur les rouages du gouvernement, les modalités de répartition des ressources et de prise de décisions, ainsi que sur le contexte social, juridique et économique dans lequel les gestionnaires de la fonction publique fédérale doivent exercer leurs activités.

Des fonctionnaires de gouvernements étrangers en affectation à la fonction publique du Canada ont assisté au cours donné en janvier 1992, apportant par le fait même une dimension nouvelle et enrichissante aux discussions sur les idées et l'expérience de ces cadres. Grâce à notre propre expérience, ainsi qu'aux observations de ces gestionnaires et des autres personnes qui les ont précédés, nous avons constamment amélioré, durant tout l'exercice, le contenu et les méthodes du cours.

Cours de perfectionnement en gestion

La gestion est un art qui exige un vaste répertoire de compétences et de connaissances. Pour se développer comme professionnels, tous les gestionnaires ont besoin d'ajouter de temps en temps à l'ensemble de leurs compétences. Les gestionnaires vraiment efficaces sont ceux qui adoptent l'habitude de l'apprentissage continu. Les cours de perfectionnement en gestion du Centre sont ouverts à tous les membres du Groupe des cadres de la direction et à leurs équivalents. Nous les encourageons à se servir de ces cours pour perfectionner leurs compétences et leurs connaissances et d'en

La gestion est un art

qui exige

un vaste répertoire

de compétences

et de connaissances.

Pour se développer

comme professionnels,

tous les gestionnaires

ont besoin d'ajouter

de temps en temps

à l'ensemble

de leurs compétences.

tions du groupe de discussion, de l'expérience de notre corps professoral et des observations des participants au programme CAP, nous avons remanié le cours pour mieux l'adapter à la réalité des régions et insister davantage sur la gestion des ressources humaines et l'autoconnaissance nécessaires pour être un bon chef.

Nous avons en particulier mis l'accent sur la responsabilisation, la responsabilité, la motivation, le travail en équipe, l'apport professionnel, l'engagement et la sensibilisation aux questions et aux défis de la fonction publique fédérale. Nous avons restructuré les méthodes d'enseignement pour laisser une plus large part aux échanges avec les personnes-ressources et entre les participants, et pour intégrer la matière dans le contexte de travail de ces futurs gestionnaires.

L'an dernier, nous avons présenté trois cours, auxquels 52 personnes ont participé.

Le Programme des stagiaires en gestion

Le CCG est responsable de la partie pédagogique et la CFP de l'administration de l'ensemble du programme. Ce programme, d'une durée de cinq ans, s'adresse aux nouveaux diplômés universitaires titulaires d'une maîtrise et aux personnes qui ont fait des études de baccalauréat et qui possèdent une vaste expérience professionnelle. Chaque année 150 candidats sont choisis pour participer au programme. Il se déroule en partie au Centre et en partie au ministère d'attache du participant ou dans le cadre d'autres affectations professionnelles. La

Cours à l'appui

des programmes d'échanges de cadres

Un cours intitulé *Aperçu du gouvernement* est

offert aux cadres de direction du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement détachés auprès de la fonction publique fédérale et qui participent

phase 1 correspond à un cours de deux semaines

donné au Centre. La phase 2 prévoit une affectation

d'emploi dans le ministère d'attache du stagiaire.

Dans la phase 3, les stagiaires reviennent au Centre

pour suivre un autre cours de deux semaines. Les

quatre dernières années sont consacrées à des affectations de perfectionnement dans les ministères

d'attache; ces affectations sont ponctuées de

cours périodiques d'une semaine présentés dans

différentes villes aux quatre coins du pays.

Pendant l'exercice écoulé, six cours ont été présen-

tés, dans le cadre de la phase 1, d'avril jusqu'à la

fin octobre, au Campus Touraine. Lors de l'affecta-

tion d'emploi, un projet axé sur la question de

l'unité canadienne a été complété par les stagiaires

de la phase 2; à cette occasion, des équipes de trois

stagiaires ont fait une recherche sur un aspect de la

question et préparé des énoncés de position.

Dans la phase 3, les participants se sont de nouveau

réunis à Touraine, entre novembre et mars, pour

présenter officiellement leurs énoncés de position

et se consacrer à des travaux sur l'établissement de

consensus.

En tout, 235 stagiaires en gestion ont participé

aux six cours de la phase 1 et aux cinq séances de

la phase 2 pendant l'exercice.

Rétrospective de l'exercice

Le Groupe

du perfectionnement en gestion

Programmes de gestion

Pendant l'exercice écoulé, nous avons consi-

dérablement modifié nos programmes à l'intention

des cadres de direction, et en particulier les pro-

grammes d'orientation, afin de tenir compte des

changements importants qui interviennent dans leur

contexte opérationnel et des observations des par-

ticipants.

Le Programme

de leadership pour le cadre de direction

L'été dernier, nous avons complètement remanié

les cours obligatoires d'orientation pour les SM et

les EX et nous les avons remplacés, en janvier

1992, par le Programme de leadership pour le cadre

de direction. Nous avons conçu ce nouveau pro-

gramme pour aider les cadres à améliorer leur effi-

cacité en tant que leaders. Le programme comprend

deux cours : Leadership pour le cadre de direction

I et Leadership pour le cadre de direction II.

Le cours Leadership pour le cadre de direction I

est offert aux cadres qui n'ont pas participé au

cours d'Orientation des gestionnaires supérieurs ou

de direction, qu'il remplace maintenant. Le cours

de Leadership pour le cadre de direction II est

offert aux cadres qui ont suivi un des cours

d'Orientation il y a au moins quatre ans. Les deux

cours s'inspirent du principe voulant que les cadres

compétents doivent bien connaître leurs points forts

et leurs lacunes et avoir une conception clair-

voyante de l'objectif qu'ils poursuivent. Cepen-

dant, les cadres de la fonction publique doivent

aussi connaître les questions nationales et interna-

tionales capitales pour le gouvernement fédéral.

Ils doivent en outre avoir une bonne résistance

physique, intellectuelle et affective.

Ce cours débute par la séance de deux jours du

Niagara Institute sous le titre *Le défi du leader :*

Travailler avec les autres, il est suivi de séances

sur les priorités, la prise de décisions, la consulta-

tion du public, la Constitution, des débats sur les

questions nationales et internationales avec

lesquelles le gouvernement est aux prises à l'heure

actuelle, et une séance de synthèse et d'intégration.

Le cours amène les participants à agir comme

ressources-clefs et utilise des techniques d'appren-

tissage actives.

Depuis le lancement de ce programme, en septem-

bre 1991, le nouveau programme a été présenté dix

fois et les participants l'ont très bien accueilli.

Le Programme

Cours et affectations de perfectionnement

Le Centre partage avec la Commission de la fonc-

tion publique et différents ministères la respon-

sabilité du perfectionnement des futurs cadres de

direction du gouvernement. Il faut entre autres

assurer le volet universitaire du programme *Cours*

et affectations de perfectionnement. Pour ajouter à

l'avis exprimé par le Comité consultatif du pro-

gramme, comité constitué en 1988, nous avons mis

sur pied un groupe de discussion et lui avons

demandé de cerner les grandes tendances du con-

texte actuel et les besoins de perfectionnement des

gestionnaires de la fonction publique de demain. En

nous inspirant de l'avis du comité, des constata-

Le corps professoral

Douglas Bland
Yvon Bordua
Satya Brink
Dan Burke
Anthony Campbell
Charles-E. Caron
Margaret Cottrell-Boyd
D. Bevis Dewar
John Dingwall
Lyette Doré
Louise Durocher
John Flynn
Louis Garceau
Sylvia Gold
Louise Guertin
Peter Harrison
Ralph Heintzman
Robert LeBlanc
Gérald Leduc
John L. Manion
Christine Manseau
Marie-ève Marchand
Robert Mercer
M.-J. Mercier-Savoie
Robert Nichols
Jean-Marc Pellerin
Joseph Pestieau
Lise Pigeon
William Pullen
Dorothy Richardson
Paul Robillard
Donald Savoie
Stephen Skelly
Peter Sterne
Marie Tobin
Garry Vernon
John Williams
William Young

Le Groupe de la gestion avancée

La clientèle de ce groupe se compose essentiellement des sous-ministres adjoints et de leurs homologues au sein des organismes. Ce groupe présente le *Programme avancé en gestion* et des séances d'actualisation pour les sous-ministres adjoints. Le Groupe offre aussi chaque année le *Séminaire pour les universitaires* et conçoit des cours à l'intention de cadres supérieurs comme les administrateurs généraux des organismes. Le programme des études de cas fait également partie des attributions de ce groupe.

Le Groupe de la recherche

Ce groupe gère notre programme de recherche en collaboration avec les ministères et organismes du gouvernement fédéral ainsi qu'avec les universités, en plus de publier des rapports et des documents de travail. Il est également chargé de la *Conférence John L. Manion*, qui a lieu chaque année.

Le Groupe du perfectionnement en gestion
Ce groupe élabore et présente des cours et des services de formation à tous les cadres et cadres en puissance de la fonction publique fédérale. Les cours offerts appartiennent à trois catégories.

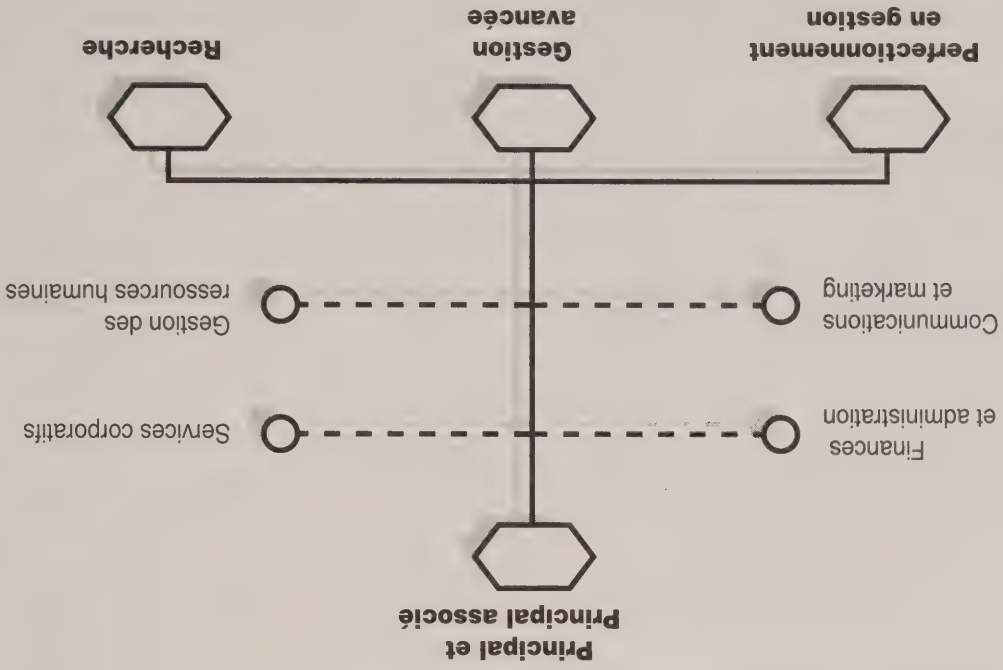
Les programmes de gestion comprennent *Le programme de leadership pour le cadre de direction* et *Aperçu du gouvernement à l'intention des cadres* du secteur privé qui participent à des programmes d'échanges avec le gouvernement fédéral. Cette catégorie regroupe également les volets universitaires du programme de *Cours et affectations de perfectionnement* et du *Programme des stagiaires en gestion*.

Les cours de perfectionnement en gestion offrent une formation des compétences à certains contextes, notamment les organismes à caractère scientifique ou à des secteurs précis de connaissances comme la gestion financière. Cette catégorie comprend les cours internes offerts dans les ministères. **Les ateliers et séminaires** représentent la majorité des activités offertes. Il s'agit notamment de nos *Discussions informelles*, très recherchées, et de la série sur *Une gestion axée sur les personnes*, ainsi que de la vidéoc conférence *Maillage pour les chefs de file*.

Comité de gestion

- D. Bevis Dewar
Principal
- Peter Harrison
Principal associé
- Anthony Campbell
Vice-principal, Groupe de la gestion avancée
- Margaret Cottrell-Boyd
Vice-principale, Groupe du perfectionnement en gestion
- Charles-E. Caron
Directeur exécutif, Finances et administration
- Paul Robillard
Directeur, Gestion des ressources humaines
- Daniel Burke
Directeur, Communications et marketing
- Louise Durocher
Directrice, Services corporatifs
- John Dingwall
Directeur par intérim, Recherche
- Lisa Robinson
Secrétaire administrative

Organigramme



qu'on en offre davantage. L'accessibilité est aussi largement tributaire de l'emploi du temps des gestionnaires. Parce que les cadres de direction ont aujourd'hui trop peu de temps à consacrer à leur perfectionnement, nous

nement et Service correctionnel Canada. Le cours sur la *Gestion du changement* a été présentée «sur place» aux gestionnaires de Pêches et Océans dans l'Est du pays, et de Santé et Bien-être social dans l'Ouest. Quatorze autres cours personnalisés sont déjà prévus pour l'exercice 1992-1993 et il se peut qu'on en offre davantage.

Organisation

avons donc simplifié de nombreux cours et séminaires pour les adapter à l'horaire chargé des cadres de direction qui ont exprimé une préférence pour des mini-cours thématiques.

Nous présentons notre programme de cours en faisant appel à trois groupes opérationnels, secondés par quatre groupes de soutien.

Faits saillants de l'exercice

- La loi constituant le Centre à titre d'établissement public a été promulguée le 1^{er} décembre 1991.
- Le Centre a offert au total 268 activités de formation, soit une augmentation de 10,7 pour cent par rapport à l'exercice précédent; 5 760 cadres de direction y ont participé, ce qui représente une hausse de 33 pour cent comparativement à 1990-1991.
- En janvier 1992, le nouveau *Programme de leadership* pour le cadre de direction a remplacé les cours d'orientation des gestionnaires supérieurs et des cadres de direction.
- Le *Programme avancé en gestion* a complété un premier cycle et en a entrepris un deuxième. Plus de 50 cadres de direction supérieurs y ont participé.
- Le volet universitaire du nouveau *Programme des stagiaires en gestion* a vu le jour en avril 1991; jusqu'à maintenant, les 11 cours donnés ont attiré 235 participants.
- Le *Programme de discussions informelles* a été étoffé en 1991-1992; nous avons donné un total de 68 séances, y compris 24 séances dans les régions.
- Nous avons publié 10 rapports de recherche et organisé notre deuxième *Conférence John L. Manion*.
- Nous avons atteint notre objectif de 100 études de cas pour enrichir la matière des cours du CCG.
- La série d'ateliers sur *Une gestion axée sur les personnes* a été offerte à cinq reprises, aussi bien dans les régions que dans la Capitale nationale, et a réuni au total 156 participants.
- Le 13 novembre 1991, une vidéoconférence nationale s'est déroulée par satellite entre cinq villes dans les régions et trois établissements de la Capitale. Plus de 200 cadres de direction ont participé à cette table ronde avec un panel de sous-ministres.
- On a terminé l'aménagement des installations du Campus De La Salle et notre Conseil consultatif a approuvé un plan à long terme de modernisation des installations du Campus Touraine.
- Nous avons atteint 162 pour cent de notre objectif dans le cadre de la campagne Centraide.

Conseil d'administration

Président
Paul M. Tellier
Greffier du Conseil privé

Membres d'office
Ian D. Clark
Secrétaire du Conseil du Trésor

Robert Giroux
Président
Commission de la fonction publique

D. Bevis Dewar
Principal
Centre canadien de gestion

Autres membres

Margaret Y. Catley-Carlson
Sous-ministre
Santé et Bien-être social Canada

Pierre Gravelle
Sous-ministre
Revenu Canada — Impôt

Glen Shortliffe
Secrétaire associé du Cabinet et
sous-greffier du Conseil privé

D^r Jacques Bourgault
Professeur
Université du Québec à Montréal

D^r J. Peter Meekison
Professeur
Département de sciences politiques
Université de l'Alberta

D^r Rick R. Roskin
Doyen, Faculté d'administration des entreprises
Université Memorial de Terre-Neuve

Jean Andrea Bernard
Présidente,
Institut Bell de perfectionnement professionnel
Bell Canada

James T. Black
Président d'honneur
Les Compagnies Molson Limitée

H. Earl Joudrie
Président du conseil d'administration
Algoma Steel Corporation Limited

Nous avons

simplifié de nombreux

cours et séminaires

pour les adapter

à l'horaire chargé des

cadres de direction.

publique dans les régions qu'aux gestionnaires des
administrations centrales. L'an dernier, nous avons
déployé des efforts substantiels afin d'accroître
notre présence dans les régions. À cet égard, notre
vidéoconférence nationale, qui s'est étendue à cinq
villes dans les régions et à trois établissements dans
la région d'Ottawa, constitue peut-être l'activité la
plus remarquable. Elle a remporté un si vif succès
qu'elle sera reprise cette année dans 13 centres
reliés à la région d'Ottawa.

Nous avons organisé des *Discussions informelles*
dans 15 endroits au pays, présente le cours sur la
Gestion des opérations régionales au Québec,

en Alberta et à Toronto, organisé un cours intitulé
Leadership et gestion pour les scientifiques au
Québec, et offert le cours *L'interaction avec les*

médias dans six centres régionaux, *Survivre : Une*
question de santé dans quatre centres. La plupart de ces
activités ont été mises sur pied en collaboration

avec des ministères, qui nous ont aidés à les faire
connaître à leurs gestionnaires régionaux et
les ont souvent offertes aux gestionnaires d'autres

ministères de la région.

En collaborant avec les ministères et les orga-

nismes, afin de présenter des cours dans les
régions, nous avons mis au point un autre moyen

ingénieux d'étendre l'accessibilité de nos activités.
Dans les cas opportuns, nous avons collaboré avec
les ministères pour offrir à leurs cadres de direction

une version personnalisée d'un séminaire ou d'un
cours, en donnant les séances dans les établisse-

ments des ministères-clients. Ainsi, la série sur *Une*
gestion axée sur les personnes a été offerte dans

trois ministères : Santé et Bien-être social, Environ-

Tour d'horizon : Insistance sur le leadership, la pertinence et l'accessibilité

Le cadre de direction, un leader

À l'évidence, la notion même de la gestion subit actuellement une profonde mutation. En plus des techniques traditionnelles qu'ils doivent maîtriser, les gestionnaires doivent désormais perfectionner leur art du leadership. Dans le cadre de cette évolution, nous avons donné au leadership une importance prépondérante dans la plupart des cours que nous offrons et nous avons transformé nos cours d'orientation en programme de leadership des cadres de direction en deux volets, dont le cours de très grande notoriété offert par le Niagara Institute sous le titre *Le défi du leader : Travailler avec les autres* fait partie intégrante.

Pertinence

Une institution de formation rencontre ses objectifs quand ses cours et ses séminaires sont adaptés au contexte opérationnel de sa clientèle. À notre avis, trois moyens nous permettent de continuer d'offrir des cours pertinents : adapter le contenu des nouveaux cours au contexte opérationnel des cadres de direction que nous formons, améliorer la capacité de notre corps professoral à enseigner avec compétence, et mettre au point des démarches nouvelles en matière de formation. Pour ce faire, nous avons consulté des représentants de ministères, des chercheurs dans les secteurs universitaire et privé et des visiteurs délégués par des institutions de l'étranger; nous avons rendu de nombreuses visites à des ministères et organismes ainsi qu'à d'autres organismes universitaires dans le secteur privé et à l'étranger; nous avons étudié les besoins de ceux et celles qui participent à nos activités et nous avons donné suite à leurs suggestions. Les coordonnateurs et les gestionnaires des cours, les membres du corps professoral et le personnel de soutien n'ont

négligé aucun effort pour recueillir un retour d'information sur tous les aspects de nos services. En règle générale, chaque cours présentée est continuellement remanié pour tenir compte des besoins nouveaux et des observations qui nous ont été communiqués. Nous avons sans cesse actualisé nos cours pour y intégrer l'information la plus récente sur l'unité nationale, la diversité de la main-d'œuvre et la mondialisation, de même que pour y ajouter les autres questions d'actualité importantes, comme la consultation, au fur et à mesure qu'elles se sont fait jour. Des séances avec des groupes de discussion et des réunions faisant appel à la technique du groupe symbolique ont eu lieu l'an dernier avec des cadres supérieurs spécialisés dans la gestion des ressources humaines pour définir leurs besoins de formation et de perfectionnement; ces activités ont été suivies d'une autre série de réunions avec des gestionnaires de la fonction publique.

Accessibilité

Les activités de formation les plus pertinentes sont utiles quand elles sont offertes à ceux et à celles qui en ont besoin, au moment voulu. Le deuxième critère essentiel est donc l'accessibilité des cours. Il faut évidemment accorder autant d'importance à la clientèle des cadres de direction de la fonction

Mandat du Centre canadien de gestion

- inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;

- contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion — notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration — nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

- aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;

- former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada; élaborer et mettre en œuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;

- mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

- sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

Loi établissant le Centre canadien de gestion
Promulguée le 1^{er} décembre 1991

Introduction

Le présent rapport annuel, qui porte sur l'exercice 1991-1992, est le troisième publié par le Centre canadien de gestion depuis sa création. Dans le rapport de l'exercice 1990-1991, nous expliquions comment nous avons fait la synthèse des travaux de l'année de création du Centre, conçu notre premier programme de formation exhaustif et conquis notre place d'organisme parfaitement opérationnel dans le difficile contexte de la fonction publique, marqué par les compressions budgétaires, les questions d'unité nationale et le renouvellement du service au public. Dans ce contexte, le perfectionnement du gestionnaire de la fonction publique constitue un objectif national essentiel. Nous avons annoncé qu'en 1991-1992 nous comptons présenter 174 cours, séminaires et autres activités de formation à environ 5 100 cadres supérieurs, achever le premier cycle de notre nouveau Programme avancé en gestion, mettre au point le volet de formation du Programme des stagiaires en gestion pour le Secrétaire du Conseil du Trésor, concevoir une nouvelle tranche de 93 jours de cours et enrichir le répertoire des connaissances sur la gestion de la fonction publique à titre de discipline.

Plusieurs facteurs ont influé de façon importante sur la réalisation de notre programme en 1991-1992. Tout d'abord, le gouvernement a continué d'insister sur le perfectionnement en gestion. C'est l'un des moyens qu'il privilégie pour amener ses cadres à contribuer au programme de renouvellement de la fonction publique, en maintenant et à améliorer les connaissances, les compétences et les traditions de la gestion du secteur public. Puis, les ministères et organismes ont demandé au Centre de continuer à diversifier la présentation de son programme en faisant appel à des méthodes différentes.

de l'enseignement traditionnel en salle de cours. En même temps, les cadres dans les régions ont demandé au Centre d'offrir un plus grand nombre de cours à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Enfin, la clientèle du Centre a évolué. La catégorie de la gestion, qui a perdu environ dix pour cent de ses 4 775 postes, a été absorbée par le nouveau groupe des cadres de la direction. À la même occasion, les gestionnaires supérieurs de l'ancienne catégorie de la gestion sont devenus des cadres de direction de premier niveau.

En raison de ces facteurs, nous avons constaté que nous devons non seulement accroître le nombre de cours et étendre notre rayon d'action, mais aussi diversifier le contenu et la méthodologie de notre programme. Pour ce faire, il nous a fallu accentuer notre programme de recherche, afin de recueillir la matière nécessaire à nos cours.

Nous sommes heureux de constater qu'en 1991-1992, notre rendement a même été supérieur à celui de l'exercice précédent. La réussite de notre année de cours, nous la devons essentiellement au fait que nous avons continué de consacrer beaucoup d'attention à l'adaptation de nos cours, séminaires et autres activités au contexte dans lequel les cadres de direction de la fonction publique exercent leurs fonctions, en les rendant plus accessibles et en les donnant à des moments et à des endroits convenant à leur emploi du temps chargé. C'est ainsi que nous avons accru de 10 pour cent le nombre de cours offerts, ce qui représente une hausse de 15 pour cent du nombre de jours de formation, et que nous avons accueilli 33 pour cent de plus de participants, ce qui constitue une progression de 28 pour cent du total des jours de formation-participants.

*Nous avons constaté
que nous devons
non seulement
accroître le nombre
de cours et étendre
notre rayon d'action,
mais aussi diversifier
le contenu et
la méthodologie de
notre programme.*

Table des matières

Introduction	1
Tour d'horizon :	
Insistance sur le leadership, la pertinence et l'accessibilité	3
Rétrospective de l'exercice	9
Le Groupe du perfectionnement en gestion	9
Le Groupe de la gestion avancée	16
Le Groupe de la recherche	21
Les quatre groupes de soutien	24
• Le Groupe des services corporatifs	24
• Le Groupe de la gestion des ressources humaines	25
• Le Groupe des communications et du marketing	26
• Le Groupe des finances et de l'administration	27
Pour conclure	28
Information statistique	29



NOTE POUR LE PREMIER MINISTRE

Rapport annuel du Centre canadien de gestion

Au nom du Conseil d'administration, j'ai l'honneur de vous présenter, conformément aux dispositions de l'article 19 (1) de la loi créant le Centre canadien de gestion (CCG) de 1991, le rapport annuel du Centre pour l'année budgétaire se terminant le 31 mars 1992.

Le rapport fait état des événements marquants survenus au cours du présent exercice.

Paul M. Tellier

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1992
N° cat. SC91-1992
ISBN 0662-59047-3

Imprimé sur du papier recyclé



Canada

Rapport annuel 1991-1992

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

